

ANALISIS KINERJA
PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO), Tbk
DALAM PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun Oleh:

SITI NURKHOLIPAH
NIM: 201120280211063

DIREKTORAT PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
Juli 2017

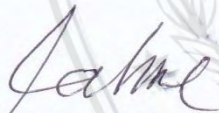
**ANALISIS KINERJA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO),
Tbk DALAM PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD***

Diajukan oleh :

SITI NURKHOLIPAH
201120280211063

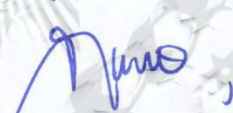
Telah disetujui
pada, **Minggu 30 Juli 2017**

Pembimbing Utama



Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, MM.

Pembimbing Pendamping

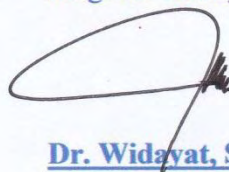


Dr. Ahmad Juanda, Ak., MM.

Direktur
Program Pascasarjana



Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Widayat, SE. MM.

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

SITI NURKHOLIPAH
201120280211063

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada, Minggu 30 Juli 2017
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister Manajemen
di Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang

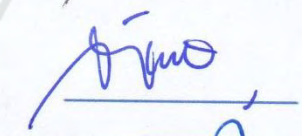
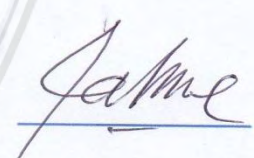
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua : Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, MM.

Sekretaris : Dr. Ahmad Juanda, Ak., MM.

Penguji I : Dr. Marsudi, MM

Penguji II : Dr. Widayat, SE. MM.



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **SITI NURKHOLIPAH**

NIM : **201120280211063**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

TESIS dengan judul : **ANALISIS KINERJA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO), Tbk DALAM PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD***

Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.

1. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
2. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 30 Juli 2017

Yang menyatakan,



SITI NURKHOLIPAH

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan hidayah dan perlindungan-Nya, sehingga Peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Penelitian tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi untuk meraih gelar Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Malang.

Peneliti memberikan penghargaan sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, MM dan Dr. Ahmad Juanda, Ak., MM selaku dosen pembimbing. Terima kasih telah berkenan mengarahkan, memberi usulan dan menyediakan waktu untuk membimbing Peneliti sampai dengan terselesaikannya tesis ini.
2. Dr. Marsudi, MM dan Dr. Widayat, SE., MM selaku Dosen penguji. Terima kasih atas masukan dan saran untuk kesempurnaan penulisan tesis ini.
3. Dr. Widayat, M.M selaku Ketua Program pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Malang. Terima kasih telah memberikan motivasi dan arahan bagi peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Dr. Latipun, M.Kes selaku direktur program pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Malang. Terima kasih telah diperkenankan menempuh program pendidikan Pasca sarjana di universitas Muhammadiyah Malang.
5. PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang telah memberikan kemudahan dalam pengambilan data untuk menyelesaikan penulisan tesis ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen angkatan 2011. Terimakasih atas semangat belajar dan berkaryanya, masukan, saran dan kritik serta kesempatan berbagi wawasan dengan peneliti.
7. Seluruh staff dan karyawan Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Malang atas bantuan dan kerjasamanya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Seluruh pihak tanpa terkecuali. Terima kasih telah membantu peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan proses pendidikan dan penelitian tesis ini.

Peneliti menyadari masih adanya banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, masukan dan kritik yang membangun terus terbuka demi kesempurnaan tulisan ini. Terimakasih

Malang, Juli 2017

Peneliti

ANALISIS KINERJA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO), Tbk
DALAM PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

Siti Nurkholipah (NIM,20112028211063)

nuriainayya@gmail.com

Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, MM (NIDN, 0726026201)

jetto@umm.ac.id

Dr. Ahmad Juanda, Ak., MM (NIDN, 0004066303)

juanda@umm.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. BNI (Persero) Tbk yang diukur menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Konsep *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi dan misi perusahaan ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif Keuangan adalah Rasio *Return On Asset* (ROA), *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Equity* (ROE), Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) dan rasio *Loan to Deposit Ratio* (LDR). Perspektif Pelanggan menggunakan tolok ukur *Customer Acquisition* dan *Customer Retention*. Perspektif proses bisnis internal menggunakan tolok ukur rasio *Administrative Expens to Total Revenue* (AETR) dan *Network Growth Ratio* (NGR). Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan tolok ukur produktivitas karyawan dan *Employee Trainee to total Employee* (ETTE). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan, pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik, sedangkan pada perspektif proses bisnis internal kinerja cukup baik.

Kata Kunci: Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

ANALISIS KINERJA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO), Tbk
DALAM PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

Siti Nurkholipah (NIM,20112028211063)

nuriainayya@gmail.com

Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, MM (NIDN, 0726026201)

jetto@umm.ac.id

Dr. Ahmad Juanda, Ak., MM (NIDN, 0004066303)

juanda@umm.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this research is to know how the performance of PT. BNI (Persero) Tbk which is measured using four Balanced Scorecard perspectives. The Balanced Scorecard concept is one of the company's overall performance measurement methods that describes the company's vision and mission into four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective. The indicators used to measure the Financial perspective are Return On Asset Ratio (ROA), Net Profit Margin (NPM), Return On Equity (ROE), Operating Ratio to Operating Revenue (BOPO) and Loan to Deposit Ratio (LDR). The Customer Perspective uses Customer Acquisition and Customer Retention. The internal business process perspective uses the Administrative Expenses to Total Revenue (AETR) and Network Growth Ratio (NGR). Learning and growth perspective uses employee productivity and the Employee Trainee to total Employee (ETTE). The results show that the financial, customer and Learning and growth perspective show good results, while on the internal business process performance perspective is quite good.

Keywords: Performance, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and growth perspective

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	iii
Surat Pernyataan	V
Kata Pengantar	vi
Abstrak	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 12
2.1 Pengertian Kinerja	12
2.2 Pengukuran Kinerja	13
2.3 pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> ..	20
2.3.1 <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.3.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.3.3 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Rerangka Perencanaan Strategik	32
2.3.4 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	34
2.4 Kajian Empiris.....	37
2.5 Kerangka Pemikiran	41
 BAB III METODE PENELITIAN	 42
3.1 Jenis Penelitian	42
3.2 Jenis dan Sumber Data	42
3.3 Teknik Pengumpulan Data	42
3.4 Definisi Operasional Variabel	43
3.5 Metode Analisa Data	47
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 51
4.1 Hasil Penelitian	51
4.1.1 Gambaran Obyek Penelitian	51
4.1.2 Visi, Misi dan Budaya Organisasi	57
4.2 Analisis Hasil Penelitian	58
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian	68
4.4 Penjabaran Sasaran Strategik dan Ukuran Strategik	82
4.5 Analisis Hubungan Sebab Akibat Perspektif BSC	87

BAB V PENUTUP	89
5.1 Kesimpulan	89
5.2 Keterbatasan Penelitian	91
5.3 Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	93



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Mengukur Tema Keuangan Strategis	26
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	38
Tabel 3.1 Variabel Penelitian	47
Tabel 3.2 <i>Rating Scale</i>	48
Tabel 3.3 Model Penjabaran Empat Perspektif BSC	50
Tabel 4.1 Rasio Perspektif Keuangan PT. BNI (Persero), Tbk	59
Tabel 4.2 Rasio paada perspektif Pelanggan	62
Tabel 4.3 Rasio AETR	64
Tabel 4.4 Rasio NGR	65
Tabel 4.5 <i>Employee Productivity</i>	66
Tabel 4.6 Rasio ETTE	67
Tabel 4.7 Hasil Penelitian BSC Perspektif Keuangan	69
Tabel 4.8 Hasil Penelitian BSC Perspektif Pelanggan	75
Tabel 4.9 Hasil Penelitian BSC Perspektif Proses Bisnis Internal	77
Tabel 4.10 Hasil Penelitian BSC Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	80
Tabel 4.11 <i>Balanced Scorecard</i> Bank BNI	82
Tabel 4.12 Hubungan sebab akibat <i>Balanced Scorecard</i> bank BNI	87



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Visi, Misi, dan Strategi perusahaan ke dalam empat Perspektif BSC.....	22
Gambar 2.2 Perspektif Pelanggan: Tolok Ukur Utama.....	28
Gambar 2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal-Model Rantai Nilai Generik	29
Gambar2.4 Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke dalam kerangka Operasional.....	32
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran.....	41
Gambar 3.1 Skala Kinerja	49



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bank merupakan lembaga yang berfungsi sebagai penghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Fungsi bank yang seperti ini disebut sebagai fungsi intermediasi, jika proses intermediasi berjalan dengan baik maka semua pihak baik bank, pihak yang kelebihan dana, pihak yang kekurangan dana dan pada gilirannya perekonomian secara keseluruhan akan memperoleh manfaat dari keberadaan suatu bank (Suseno dan Abdullah, 2004). Falsafah yang mendasari kegiatan usaha bank adalah kepercayaan masyarakat, sebagai lembaga kepercayaan dalam operasionalnya bank lebih banyak menggunakan dana masyarakat dibandingkan dana dari pemilik modal atau pemegang saham sehingga bank perlu memelihara kinerja usaha dan tingkat kesehatannya. (Yosa, 2004)

Bank Indonesia selaku bank sentral mempunyai peranan yang penting dalam penyehatan perbankan, karena Bank Indonesia bertugas mengatur dan mengawasi jalannya kegiatan operasional Bank. Berdasarkan peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 tentang sistem penilaian Tingkat kesehatan Bank Umum, tingkat kesehatan bank dapat dinilai dari beberapa indikator. Salah satunya sumber utama indikator yang dijadikan dasar penilaian adalah laporan keuangan bank yang bersangkutan. Berdasarkan laporan itu dapat dihitung sejumlah rasio keuangan yang lazim dijadikan dasar penilaian tingkat kesehatan bank.

Pelaksanaan penilaian dilakukan dengan cara mengkualifikasikan beberapa komponen dari masing-masing faktor yaitu komponen *Capital* (Permodalan), *Asset* (Aktiva), *Management* (Manajemen), *Earning* (Rentabilitas), *Liquidity* (Likuiditas), dan *Sensitivity to Market Risk* atau lebih dikenal dengan istilah CAMELS.

Menurut penelitian Sri Sularso dalam Yosa (2004) penilaian kinerja usaha dan kesehatan Bank memiliki beberapa kelemahan, yaitu: (1) Sebagian besar penilaian kesehatan bank lebih difokuskan pada aspek keuangan dan pengendalian keuangan, hal ini menjadi pertanda adanya penekanan pada pencapaian tujuan jangka pendek, (2) tidak terdapat jalinan sebab dan akibat antara penilaian kinerja Bank Umum dengan pencapaian strategi bisnisnya, (3) Sebagian besar tolok ukur penilaian kesehatan Bank Umum masih merupakan *Lag Indicator*, sehingga tolok ukur kinerja tidak bisa operasional pada tingkat pelaksana paling bawah, pelaksana juga tidak dapat memahami kesesuaian tindakannya dengan pencapaian strategi bisnis bank.

Sesuai dengan perkembangan usaha bank yang senantiasa bersifat dinamis dan berpengaruh pada tingkat risiko yang dihadapi, maka metodologi penilaian tingkat kesehatan bank perlu disempurnakan agar dapat lebih mencerminkan kondisi bank saat ini dan di waktu yang akan datang. Penyesuaian tersebut perlu dilakukan agar penilaian tingkat kesehatan bank dapat lebih efektif digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja bank. Pedoman perhitungan selengkapya diatur dalam Surat Edaran (SE) Bank Indonesia No.13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum

tersebut merupakan petunjuk pelaksanaan dari Peraturan Bank Indonesia No.13/1/PBI/2011, yang mewajibkan Bank Umum untuk melakukan penilaian sendiri (*self assessment*) Tingkat Kesehatan Bank dengan menggunakan pendekatan Risiko (*Risk-based Bank Rating/RBBR*) baik secara individual maupun secara konsolidasi. Komponen dalam penilaian tersebut meliputi *Risk Profile*, *Good Corporate Governance*, *Earnings*, dan *Capital* atau yang dikenal dengan metode RGEC. Bank Indonesia menggunakan unsur pengukuran kinerja yang bersifat umum yang tidak menampakkan adanya sebab-akibat pengukuran kinerja dengan pencapaian strategi.

Saat ini setiap bank di Indonesia berusaha untuk dapat mencapai *performance* atau kinerja baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan selain untuk mencapai laba yang sebesar-besarnya. Bank Indonesia menggunakan unsur pengukuran kinerja yang bersifat umum yang tidak menampakkan adanya sebab akibat pengukuran kinerja dengan pencapaian strategi. Hal mendasar yang harus dicapai bank sebagai perusahaan jasa keuangan adalah kepercayaan dari konsumen, karyawan, masyarakat serta seluruh *stakeholder* dan pihak yang terkait, sehingga bank dipercaya dalam pengelolaan keuangan sehingga pencapaian kinerja bank semakin baik, berkembang serta dapat mencapai visi dan misinya. Maka dari itu bank harus mencapai kinerja pada aspek keuangan (*tangible*) dan juga kinerja pada aspek non keuangan (*intangible*). Peningkatan kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan

seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelnnya, karena hal tersebut berhubungan langsung dengan hasil akhir yang berkelanjutan(Srimindarti, 2004).

Hal tersebut didasarkan pada kenyataan bahwa pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan kinerja keuangan saja memiliki kelemahan, yaitu tidak mampu untuk mempresentasikan kinerja aktiva tak berwujud (*intangible asset*) dalam laporan keuangan secara memadai, padahal struktur harta atau aset perusahaan di era informasi ini justru didominasi oleh aktiva tak berwujud yang merupakan harta-harta intelektual seperti sistem, teknologi, *skill*, *enter-preneurship* karyawan, loyalitas konsumen, kultur organisasi, dan kepuasan pelanggan (Sudibyo, 1997).

Kaplan dan Norton mengusulkan sistem evaluasi kinerja perusahaan yang disebut dengan *Balanced Scorecard*(selanjutnya disebut BSC). *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam cakupan evaluasinya yang komprehensif, dimana selain mempertimbangkan kinerja finansial (tolok ukur keuangan) juga mempertimbangkan kinerja non finansial (tolok ukur operasional). Tolok ukur operasional meliputi tingkat kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran, serta pertumbuhan organisasi. Dalam *Balanced Scorecard* fokus manager hanya perlu ditujukan kepada empat tolok ukur yang paling kritikal seperti yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*. (Kaplan dan Norton, 2000)

Secara umum terdapat empat perspektif (aspek) yang diukur dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif *Finansial*, perspektif *Customer*, perspektif

Internal Bussines Process, dan perspektif *Learning ang Growth*. Ukuran-ukuran pada masing-masing perspektif harus diseimbangkan antara ukuran output dan ukuran kepastian (penggerak kinerja), antara ukuran-ukuran objektif dan subjektif, antara ukuran internal dan eksternal, dan ukuran keuangan dan non keuangan (Hansen dan Mowen, 2004). Lebih terfokusnya target dari keempat perspektif tersebut yang selaras dengan perkembangan baru dalam bidang organisasi seperti *learning organization*, diharapkan para karyawan dari tingkat atas sampai tingkat bawah mengetahui apa visi dan strategi perusahaannya, karena BSC bukan sebagai pengendali perilaku karyawan tetapi lebih sebagai sarana komunikasi, informasi, dan proses belajar dalam suatu perusahaan, serta mengarahkan upaya pencapaian tujuan perusahaan kepada karyawan.

BSC memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, BSC juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, BSC tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*). Pengukuran *driver* tersebut konsisten dengan dan merupakan perwujudan dari pendapat Porter dalam Kaplan dan Norton (2000) yang menyatakan bahwa “*only by moving to the level of underlying drivers can the true sources of competitive advantage be identified*”.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah

ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, dan strategi perusahaan (Werther dan Davis, dalam Suta 2016).

Balanced scorecard dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Namun dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai objek adalah organisasi jasa yang bergerak dalam bidang keuangan, yaitu perbankan. Melemahnya ekonomi dunia yang diikuti dengan menurunnya harga-harga komoditas serta implementasi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) akan semakin meningkatkan persaingan terutama pada sektor riil dan daya saing dalam dunia perbankan, kondisi inilah yang mengharuskan industri perbankan di Indonesia saling bersaing dengan perbankan lainnya.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk (selanjutnya disebut BNI) merupakan bank umum pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia, yaitu sejak tahun 1946. Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama BNI 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan BNI lebih dikenal sebagai 'BNI 46'. Pada tahun 1992, status hukum dan nama BNI berubah menjadi PT BNI (Persero). Keputusan untuk menjadi perusahaan publik diwujudkan melalui penawaran saham perdana di pasar modal pada tahun 2000. Kemampuan BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus menerus.

Pada tahun 2016 total asset PT BNI (Persero) Tbk mencapai Rp 603,032 Triliun, meningkat dari tahun sebelumnya yaitu Rp 508,595 T. Laba bersih yang dibukukan pada tahun 2016 Rp 11,410 T, mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya sebesar Rp 9,142 T. (www.idx.co.id)

Perkembangan dan persaingan industri perbankan yang semakin ketat mengharuskan setiap bank untuk memiliki strategi yang tepat dalam mencapai keunggulan bersaing. Dalam hal ini, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus mampu mengembangkan perusahaannya. Salah satunya dengan cara memiliki strategi yang baik dan unggul melalui perencanaan strategi. Untuk membuat sebuah perencanaan strategi yang baik, diperlukan alat manajemen strategi yang mampu secara komprehensif melihat perspektif yang ada dalam suatu perusahaan. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu alat pengukuran kinerja yang mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai tujuan atau visi yang diinginkan perusahaan. Pendekatan yang dilakukan BSC adalah menurunkan visi perusahaan menjadi aksi yang mampu dipahami oleh setiap unsur perusahaan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Etim & Agara (2011) melakukan penelitian mengenai *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja di Nigeria, hasil dari penelitian ini bahwa perusahaan yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* menunjukkan perbaikan kinerja mereka, peneliti menyarankan perusahaan di Nigeria akan

menghadapi ekonomi global hendaknya mengadopsi *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan.

Hasil Penelitian Suta & Dwiastuti (2016) mengenai pengukuran kinerja dengan BSC pada kantor pusat PT. Bank Pembanguna Daerah Bali, Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan, kinerja perspektif pelanggan, dan kinerja perspektif proses bisnis internal adalah sangat baik dan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik.

Tandiontong,dkk (2011) melakukan penelitian mengenai pengaruh efektifitas penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaan studi kasus pada PT.PLN (Persero) Distributor Jabar dan Banten, hasil penelitian menunjukkan bahwa efektifitas penerapan metode *Balanced Scorecard* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian oleh Junaidi (2008) mengenai kontribusi penerapan *Balanced Scorecard* terhadap perusahaan Asuransi, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* melalui empat perspektifnya dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Sukma dan Krisnadewi (2013) melakukan penelitian pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada bank Utama, hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek non keuangan meliputi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, serta kinerja dari perspektif pelanggan memperoleh hasil yang baik , hal ini memicu kinerja perspektif keuangan yang juga meningkat setiap tahunnya.

Mindrarti (2012) melakukan penelitian mengenai analisis *Balanced Scorecard* sebagai strategi dalam pengukuran kinerja Rumah Sakit, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja yang cukup baik, akan tetapi pada kinerja perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan *Demand of Service Quality* dikatakan kurang baik dikarenakan pelayanan untuk obat-obatan dagang dirasa kurang memuaskan.

Penelitian mengenai BSC pada perbankan juga pernah dilakukan oleh Al-Najjar & Kalaf (2012) yang mengukur kinerja Bank LLB di Irak selama periode 2006-2009, hasil penelitian menunjukkan pada perspektif keuangan pertumbuhan keuangan meningkat dari tahun ke tahun, perspektif bisnis internal tidak menunjukkan perbaikan yang signifikan, pada perspektif pelanggan adalah kinerja yang terburuk dengan tingkat pertumbuhan rata-rata 0% selama tahun penelitian, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian Himawan dan Juarsah (2005) mengenai *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja manajemen, hasil dari penelitian adalah penerapan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja telah dijalankan dengan cukup baik walaupun hanya baru dilaksanakan oleh golongan eksekutif saja, kelebihan dan kekurangan di tiap perspektif memberikan dampak baik secara langsung maupun tidak langsung bagi kinerja perspektif lainnya hingga ke perspektif keuangan, kinerja non keuangan dapat dinilai cukup baik hanya masih dibutuhkan peningkatan serta perbaikan di beberapa aspek sedangkan kinerja perspektif keuangan mengalami penurunan walaupun tidak signifikan.

Penelitian mengenai *Balanced Scorecard* juga pernah dilakukan oleh Rompho (2011) yang meneliti mengenai kegagalan *Balanced Scorecard* yang diterapkan dalam sektor Usaha Kecil Menengah (UKM), hasil penelitian menunjukkan bahwa sebab dari kegagalan penerapan *Balanced Scorecard* adalah terletak pada proses dan desain yang digunakan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas peneliti tertarik untuk meneliti mengenai **“ANALISIS KINERJA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO), Tbk DALAM PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis merumuskan masalah yang ingin diteliti, yaitu :

- Bagaimana kinerja PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang diukur menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah Untuk mengetahui kinerja PT. BNI (Persero) Tbk yang diukur menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dapat digunakan oleh berbagai kalangan. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi dan mendorong penerapan untuk tujuan strategis serta dapat memberikan masukan berupa pemikiran tentang sistem manajemen strategik

yang komprehensif dan seimbang dengan menggunakan *Balance Scorecard*, yang memberikan instrument baru untuk diterapkan sebagai pengukuran kinerja organisasi.

2. Sebagai bahan referensi dan acuan bagi peneliti selanjutnya yang akanyang mengadakan penelitian yang menyangkut kinerja perusahaan menggunakan metode *Balance Scorecard*.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Srimindarti, 2004). Kinerja menurut Mangkunegara (2000) adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mahmudi (2007), Kinerja adalah hasil yang mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan. Menurut Moeheriono (2010) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategik suatu organisasi.

Menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah keberhasilan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan dan sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan. Keberhasilan strategik yang dicapai organisasi atau perusahaan perlu diukur, oleh sebab itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu di tentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategik

untuk mewujudkannya. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

Menurut Siegel dan Shim (1994) dalam Junaidi (2002) memberikan batasan yang lebih rinci tentang kinerja yaitu sebuah pernyataan yang menyajikan ukuran hasil yang sebenarnya dari beberapa kegiatan pribadi atau kesatuan pada periode waktu yang sama dan dibandingkan dengan anggaran atau ukuran standar yang diperoleh dengan beberapa asumsi keadaan selama periode yang sama pula. Prawirosentono (1999) mengungkapkan kinerja sebagai *performance*, yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam era persaingan global seperti sekarang ini. Salah satu pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja unit-unit terkait di lingkungan organisasi

perusahaan. Penilaian memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar kinerja untuk memotivasi kinerja individu di masa mendatang.

Menurut Moeheriono (2010) pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2011) pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Karenanya sudah merupakan suatu hal yang mendesak untuk menciptakan sistem yang mampu untuk mengukur kinerja dan keberhasilan organisasi.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2002), pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui pengukuran kinerja, manajer dapat menggunakannya dalam mengambil keputusan penting dalam rangka bisnis perusahaan, seperti menentukan tingkat gaji karyawan, dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan. Sedangkan bagi pihak luar, penilaian kinerja sebagai alat pendeteksi awal dalam memilih alternatif investasi yang digunakan untuk meramalkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

Larry D. Stout (1993) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah

pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Menurut Bastian (2006) pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan akuntabilitas. Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Sedarmayanti (2011) tujuan dan manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut :

1. Memastikan pemahaman pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja,
2. Memastikan tercapai rencana kinerja yang disepakati,
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja,
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati,
5. Menjadikan alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi,
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi,
7. Membantu memahami proses kegiatan organisasi,
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif,

9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan,
10. Mengungkap permasalahan yang terjadi.

Moeheriono (2010) menjelaskan bahwa tujuan dan manfaat pengukuran kinerja adalah :

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang di inginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*),
2. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi,
3. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Gaspersz, 2005). Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi

5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan itu.

Dengan munculnya berbagai paradigma baru di mana bisnis harus digerakkan oleh konsumen-*focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono dkk, 2006):

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang konsumen-*validated*;
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif;
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

Menurut (Mulyadi, 2001) terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk menilai secara kuantitatif yaitu:

1. Ukuran Kriteria Tunggal

Ukuran kriteria tunggal adalah suatu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Dengan digunakannya satu ukuran kinerja, manajer cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lain, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagiannya. Sebagai contoh apabila seorang manajer produksi yang diukur kinerjanya dari tercapainya

kuantitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu, dan kemungkinan mengabaikan pertimbangan lain, misal tentang mutu, biaya pemeliharaan peralatan, dan sumber daya manusia.

2. Ukuran Kriteria Beragam

Ukuran kriteria beragam adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Kriteria beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriteria-kriterianya sehingga seorang manajer diukur kinerjanya dengan beragam kriteria. Tujuannya adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya pada berbagai kinerja. Sebagai contoh seorang manajer divisi diukur kinerjanya dengan kriteria produktivitas, profitabilitas, dan pangsa pasar.

3. Ukuran Kriteria Gabungan

Ukuran kriteria gabungan adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran kinerja, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan yang lain, beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu pada beragam kriteria kinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

Menurut Maisel (1993) dalam Yosa (2004) menjelaskan bahwa terdapat 3 kriteria pengukuran kinerja perusahaan :

1. Kinerja Keuangan, meliputi pertumbuhan penjualan, tingkat keuntungan, biaya produk, *margin*, *earning per share*, *return on assets*, *return on investmen*, dll
2. Kinerja Bisnis, meliputi pangsa pasar, kualitas (*zerodefekt*), kepuasan konsumen, efektifitas pemasaran, pengenalan produk baru, produktivitas, *competitive branchmarking*, *cycle time*, dll
3. Efektifitas Organisasi, meliputi kapabilitas lingkungan internal, penduduk, pendidikan dan pelatihan, budaya organisasi, *internal environment capability*, kapabilitas lingkungan eksternal, dll

2.3 Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

2.3.1 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan *contemporary management tools* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan, karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan dan penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan. (Mulyadi, 2001).

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, dimana telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja

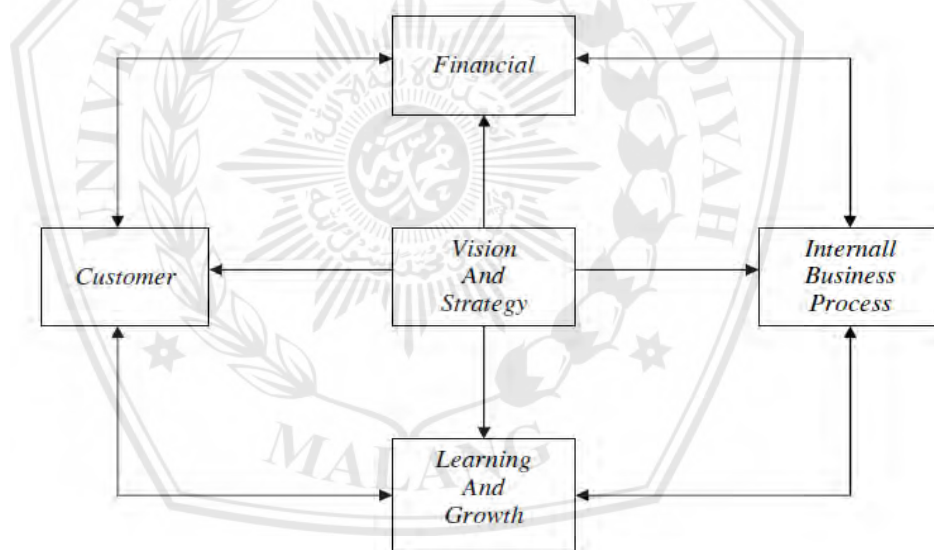
suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan. Hanya dengan menggunakan ukuran keuangan saja belum dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan. (Kaplan dan Norton, 2000)

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pendekatan *Balance Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu (Kaplan dan Norton, 2000):

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif bisnis internal)
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

Selain itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa perusahaan menggunakan *focus* pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, meliputi :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis



Gambar 2.2 Hubungan Visi, Misi, dan strategi perusahaan ke dalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard* (Sumber : Mulyadi, 2001)

Menurut Kaplan dan Norton (2000) saat ini *Balance Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi. Pada hakikatnya tujuan utama pengelolaan perusahaan adalah untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pelipatganda kekayaan. Oleh karena itu, proses pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan

kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (perspektif keuangan). Untuk mencapai sasaran keuangan tersebut, pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan produk dan jasa yang mampu memenangkan pilihan *customer* (perspektif pelanggan). Untuk berkemampuan memenangkan pilihan pelanggan di pasar yang menjadi target perusahaan, pengelolaan diharapkan untuk membangun kompetensi inti yang mengungguli pesaing. Oleh karena itu, proses pengelolaan diarahkan untuk membangun keunggulan proses (*excellent processes*) yang dimanfaatkan untuk menghasilkan produk dan jasa (perspektif proses bisnis internal) dan membangun keberdayaan sumber daya manusia melalui pembangunan modal manusia, modal informasi dan modal organisasi (perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan).

Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa semakin banyaknya *Balanced scorecard* diterapkan diberbagai perusahaan, maka dapat dilihat bahwa *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk:

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan consensus mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan,
3. Menyelaraskan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan,
4. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis,
5. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodic dan sistemik, dan
6. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

2.3.2 Perspektif *Balanced Scorecard*

BSC berisi serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung yang diturunkan dari visi dan strategi dalam empat perspektif. Perspektif tersebut adalah perspektif keuangan (*finansial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Kaplan dan Norton, 2000)

1. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil, ukuran kinerja finansial juga memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Ukuran kinerja keuangan dalam BSC mempunyai dua peran, yaitu (1) sebagai kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi, (2) sebagai target akhir tujuan dari tiga perspektif lainnya. Secara umum, ukuran keuangan berhubungan dengan *profitability, growth, dan shareholder value*. (Kaplan dan Norton, 2000)

Perspektif finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam BSC. Menurut Yuwono dkk (2006), pengukuran kinerja keuangan dapat mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yang terdiri dari *growth, sustain dan harvest*.

Growth adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara nyata memiliki potensi

pertumbuhan terbaik. Manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Pada tahap pertumbuhan, perusahaan beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Tolok ukur yang digunakan pada tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

Sustain adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahapan ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika memungkinkan. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahapan ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang kerap digunakan pada tahap ini ialah ROI, ROCE dan EVA.

Harvest, perusahaan tidak melakukan lagi investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki. Tolok ukur pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas ke dalam perusahaan. Perspektif finansial masih dipakai, karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial

memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan. Tujuan perusahaan pada tahap menuai akan menekankan pada arus kas, setiap investasi harus memberikan pengembalian kas yang segera dan pasti.

Table 2.1
Mengukur Tema Keuangan Strategis

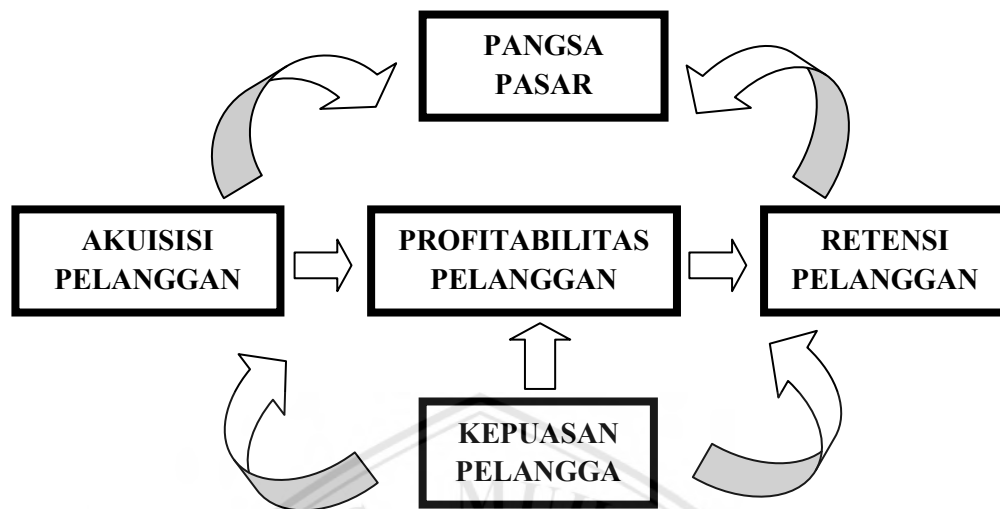
Tema Strategis			
	Bauran dan pertumbuhan pendapatan	Penghematan biaya/peningkatan produktivitas	Pemanfaatan Aktiva
<i>Growth</i> (Pertumbuhan)	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat pertumbuhan penjualan segmen. - Persentase pendapatan produk, jasa, pelanggan baru 	Pendapatan/Pekerja	<ul style="list-style-type: none"> - Investasi (persentase penjualan) - Riset dan pengembangan (persentase penjualan)
<i>Sustain</i> (Bertahan)	<ul style="list-style-type: none"> - Pangsa pelanggan dan sasaran - Penjualan silang (<i>cross selling</i>) - Persentase pendapatan dari aplikasi baru - Profitabilitas lini pelanggan dan produk 	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya perusahaan sendiri Vs competitor - Tingkat penghematan biaya - Beban tak langsung 	<ul style="list-style-type: none"> - Rasio modal kerja (siklus kas ke kas) - ROCE berdasarkan kategori aktiva kunci - tingkat pemanfaatan aktiva
<i>Harvest</i> (Menuai)	<ul style="list-style-type: none"> - Profitabilitas lini pelanggan dan produk - Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan 	Biaya unit (per unit output, per transaksi)	Pengembalian (<i>payback</i>) <i>Troughput</i>

Sumber : Kaplan dan David P. Norton (2000)

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting seperti kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. (Mulyadi, 2001)

Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran. Sebelum tolok ukur kinerja pelanggan ditetapkan, Kaplan dan Norton menyarankan agar perusahaan menetapkan terlebih dahulu segmen pasar yang akan menjadi sasaran, mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para calon pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukur lebih dapat terfokus. (Kaplan dan Norton, 2000).



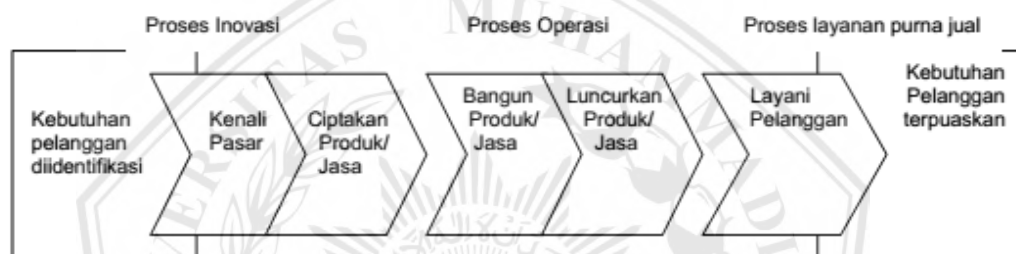
Gambar 2.3 Perspektif Pelanggan: Tolok ukur utama

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya customer focus dan customer satisfaction, perspektif ini merupakan *leading indicator*, jadi jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Pada perspektif pelanggan diukur dengan dua macam ukuran, yaitu *customer core* dengan komponen pengukuran yang terdiri dari *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction* dan *customer profitability*. Sedangkan *measurement* dan *customer value proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut *product/service attributes*, *customer relationship* dan *image and relationship*. Yuwono dkk (2006)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Menurut Kaplan and Norton dalam Yuwono dkk (2006), identifikasi proses dilakukan terlebih dahulu untuk mendapatkan ukuran yang tepat dalam perspektif proses bisnis internal. Secara umum proses tersebut terdiri dari inovasi, operasi dan pelayanan purna jual. Rinciannya sebagai berikut :



Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik

a. Proses Inovasi

Proses inovasi dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan.

b. Proses Operasi

Proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas dalam proses ini terbagi ke dalam dua bagian, yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait pada proses operasi adalah waktu, mutu dan biaya.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi pada tahap ini adalah penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan, serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Tolok ukur yang digunakan bersifat mutu, biaya dan waktu.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber pada faktor sumberdaya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama. Menurut Kaplan dan Norton (2000), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari tiga prinsip, yaitu :

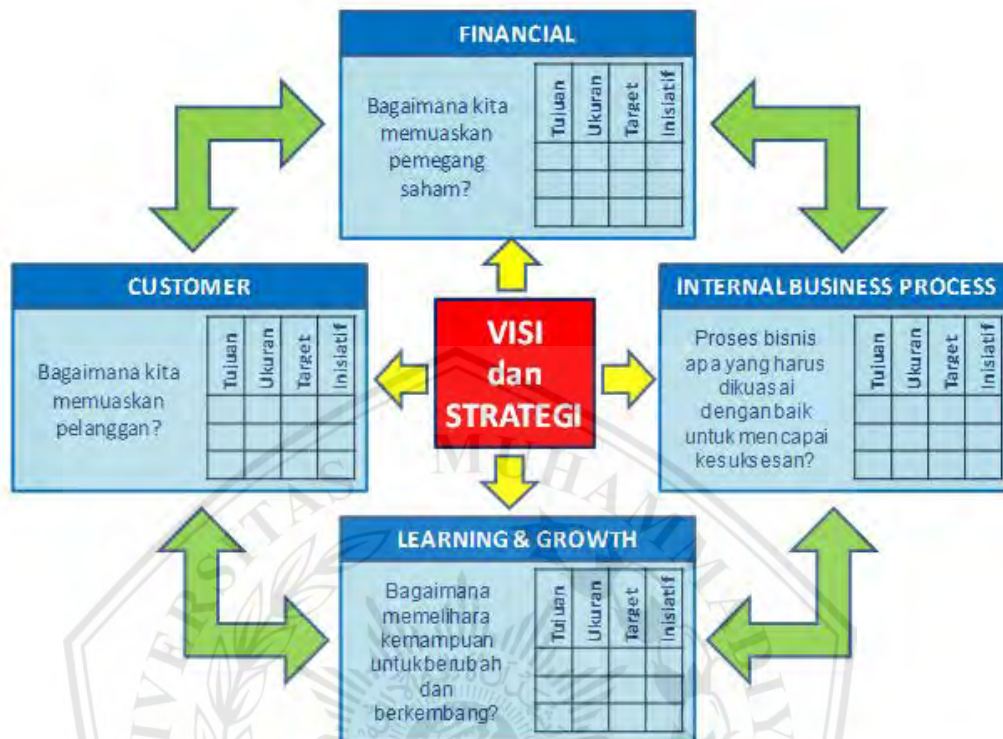
a. Kemampuan Pekerja. Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan telah menyebabkan perusahaan dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi dalam mencapai tujuan perusahaan. Tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat kepuasan pekerja, tingkat perputaran tenaga kerja, besarnya pendapatan perusahaan per karyawan dan nilai tambah dari tiap karyawan.

b. Kemampuan Sistem Informasi (SI), ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan karyawan atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran. Agar dapat menciptakan motivasi karyawan diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan informasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Aspek keberhasilan ini dapat dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang diemban oleh perusahaan.

Pada gambar 2.5 di bawah menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi, tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif dan ke empat perspektif ini member kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*. (Kaplan & Norton.2000)

Gambar 2.5
Kerangka kerja untuk penerjemahan strategi ke dalam kerangka operasional



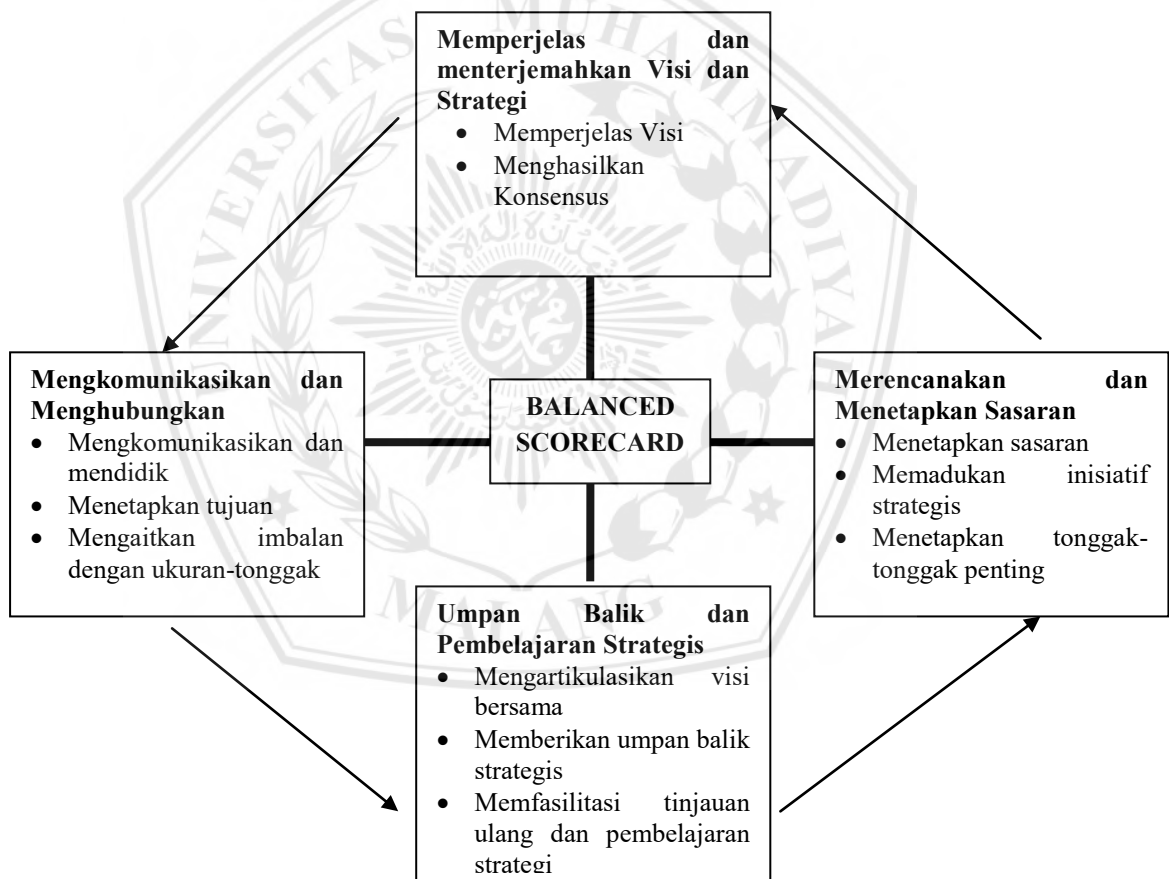
Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja strategi perusahaan
 Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

2.3.3 *Balanced Scorecard* Sebagai Rerangka Perencanaan Strategik.

Menurut Mulyadi (2001) berpendapat bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai sistem kontrol sekaligus sistem revisi strategi perusahaan. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian empiris yang dilakukan Malina & Selto, (2001) *Balanced scorecard* efektif digunakan untuk mengkomunikasikan dan mengendalikan strategi perusahaan. *Balance Scorecard* menerjemahkan misi organisasi dan strategi ke dalam tujuan-tujuan operasional dan mengukur kinerja untuk empat perspektif berbeda (Hansen dan Mowen, 2004), yaitu:

1. Perspektif keuangan, menggambarkan konsekuensi ekonomi atas tindakan yang diambil untuk tiga perspektif lainnya.

2. Perspektif pelanggan atau konsumen, menjelaskan segmen pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis akan bersaing.
3. Perspektif proses bisnis internal, menggambarkan proses intern yang dibutuhkan untuk memberikan nilai pada konsumen dan pemilik.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menjelaskan kemampuan yang diperlukan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan dan kemajuan jangka panjang.



Pada tahap perkembangan ini *Balanced Scorecard* tidak hanya berkaitan dengan kartu yang dipakai untuk mencatat skor eksekutif. *Balanced Scorecard* lebih dimanfaatkan sebagai alat yang efektif untuk perencanaan startegik, yaitu

sebagai alat untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan ke dalam rencana tindakan (*action plans*) yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Kekuatan sesungguhnya *Balanced Scorecard* bukan terletak pada kemampuannya sebagai pengukur kinerja eksekutif, namun justru pada kemampuannya sebagai alat perencanaan strategik. (Kaplan dan Norton, 2000)

2.3.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi, 2001). Di samping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) keunggulan konsep BSC antara lain:

1. Mempermudah mengawasi hasil finansial pada saat perusahaan perlu kemajuan untuk pengembangan kemampuan dan perolehan *intangible asset* bagi perkembangan masa depannya.
2. Mampu menunjukkan kekurangan dalam sistem manajemen tradisional, yaitu ketidakmampuan untuk menghubungkan strategi jangka panjang perusahaan dengan tekanan-tekanan jangka pendek, karena penekanan perusahaan cenderung kepada finansial jangka pendek saja.

3. Para manajer tidak harus mengendalikan langkah-langkah finansial jangka pendek sebagai satu-satunya indikator pelaksanaan perusahaan, karena dengan BSC dapat mengkolaborasikan empat proses manajemen baru yang dapat meningkatkan hubungan tujuan strategis jangka panjang dan tekanan jangka pendek.

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu :pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Balanced Scorecard memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya ke sasaran-sasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan personel harus mewujudkan sasaran dari perspektif customer. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi customer. Produk dan jasa yang menghasilkan *value* bagi *customer* harus dihasilkan dari proses produktif dan *cost effective*. Proses yang produktif dan *cost effective* harus dijalankan oleh personel

yang produktif dan berkomitmen. Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan tersebut merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis sehingga kinerja keuangan yang demikian akan berlipatganda dan berjangka panjang.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekoherenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.

Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang. (Mulyadi, 2001)

2.4 Kajian Empiris

Penelitian mengenai pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil-hasil penelitian terdahulumengenai *Balanced Scorecard*:

Table 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul penelitian	Hasil penelitian
1	Mathius Tandiontong, Rajampi, Verani Carolina (2011). Jurnal Riset Akuntansi, Vol III No.2 Oktober 2011.	Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Balanced Scorecard</i> yang tersusun dalam empat perspektif yang dianalisis melalui data-data yang diperoleh dari perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
2	Junaidi (2002). Tesis. Universitas Bina Nusantara Pascasarjana. Jakarta	Kontribusi Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Di Perusahaan Jasa Perantara Asuransi)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan <i>Balanced Scorecard</i> melalui empat perspektifnya dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap kinerja perusahaan.
3	Nyoman Pramesti Sukma dan Komang Ayu Krisnadewi (2013). E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 5.2: 497-515	Penilaian Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada Bank Utama	Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek non keuangan meliputi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, serta kinerja dari perspektif pelanggan memperoleh hasil yang baik, hal ini memicu kinerja perspektif keuangan yang juga meningkat setiap tahunnya
4	Koes Mindrarti P (2012). Jurnal ekono Insentif Kopwil 4, Vol 6 No 2, Oktober 2012	Analisis metode <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Strategi Dalam Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Anak dan Bunda (RSAB) "Annisa" di Cikarang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan

		Bekasi	kinerja yang cukup baik, akan tetapi pada kinerja perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan <i>Demand of Serfice Quality</i> dikatakan kurang baik dikarenakan pelayanan untuk obat-obat dagang dirasa kurang memuaskan.
5	Ferdinandus Agung Himawan, SE.,MM dan Juarsah, SE (2005). ESENSI, Vol 8 No.1	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (Studi Kasus PT. Makro Indonesia cabang Pasar Rebo Jakarta)	Hasil dari penelitian ini adalah penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai sistem pengukuran kinerja telah dijalankan dengan cukup baik walaupun hanya baru dilaksanakan oleh golongan eksekutif saja, kelebihan dan kekurangan di tiap perspektif memberikan dampak baik secara langsung maupun tidak langsung bagi kinerja perspektif lainnya hingga ke pespektif keuangan, kinerja non keuangan dapat dinilai cukup baik hanya masih dibutuhkan peningkatan serta perbaikan di beberapa aspek sedangkan kinerja perspektif keuangan mengalami penurunan walaupun tidak signifikan
6	Dr.Nopadol Rompho (2011). <i>International Journal of Business and Management</i> . Vol 6, No.11, November 2011.	Why The <i>Balanced Scorecard</i> Fails in SMEs: A Case Study	Meneliti mengenai kegagalan <i>Balanced Scorecard</i> yang diterapkan dalam sektor Usaha Kecil Menengah (UKM), hasil penelitian menunjukkan bahwa penyebab dari kegagalan penerapan <i>Balanced Scorecard</i> adalah terletak pada proses dan desain yang digunakan

7	Edwin Raditya & Se Tin (2011).Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 06 Tahun ke 2 September-Desember 2011	Evaluasi Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan di Divisi Penjualan PT. Auto 2000	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Balanced Scorecard</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan adanya perbedaan kinerja pada tahun sebelum diterapkannya <i>Balanced Scorecard</i> dengan tahun sesudah diterapkannya <i>Balanced Scorecard</i> .
8	Etim, R.S & Agara, I.G (2011). <i>International Journal of Economic Development Research and Investment</i> , Vol 2 No 3, Dec 2011	<i>The Balanced Scorecard : The New Performance Management Paradigm For Nigerian Firms</i>	Penelitian ini meneliti mengenai penerapan konsep BSC di Nigeria. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang telah menggunakan BSC sebagai pengukur kinerja perusahaan telah menunjukkan perbaikan kinerja, peneliti menyarankan empat perspektif dari BSC diperluas dengan memasukkan perspektif <i>environment & culture</i> .
9	I Wayan Purwana Suta & G.A Ayu Sri Asti Dwiastuti (2016). Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan, Vol 12 No 1, Maret 2016	Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada Kantor Pusat PT.Nank Pembangunan Daerah Bali.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja dari ke empat perspektif BSC sangat baik.
10	Sabah M.Al-Najjar & Khawla H.Kalaf (2012). <i>International Journal of Business Administration</i> , Vol 3, No 4, July 2012.	<i>Designing Balanced Scorecard to measure a Bank's Performance: A case Study</i>	Mengukur kinerja Bank LLB di Irak selama periode 2006-2009, hasil penelitian menunjukkan pada perspektif keuangan pertumbuhan keuangan meningkat dari tahun ke tahun, perspektif bisnis internal tidak menunjukkan perbaikan yang signifikan, pada perspektif pelanggan adalah kinerja yang terburuk dengan tingkat pertumbuhan rata-rata 0% selama tahun penelitian, perspektif pembelajaran dan

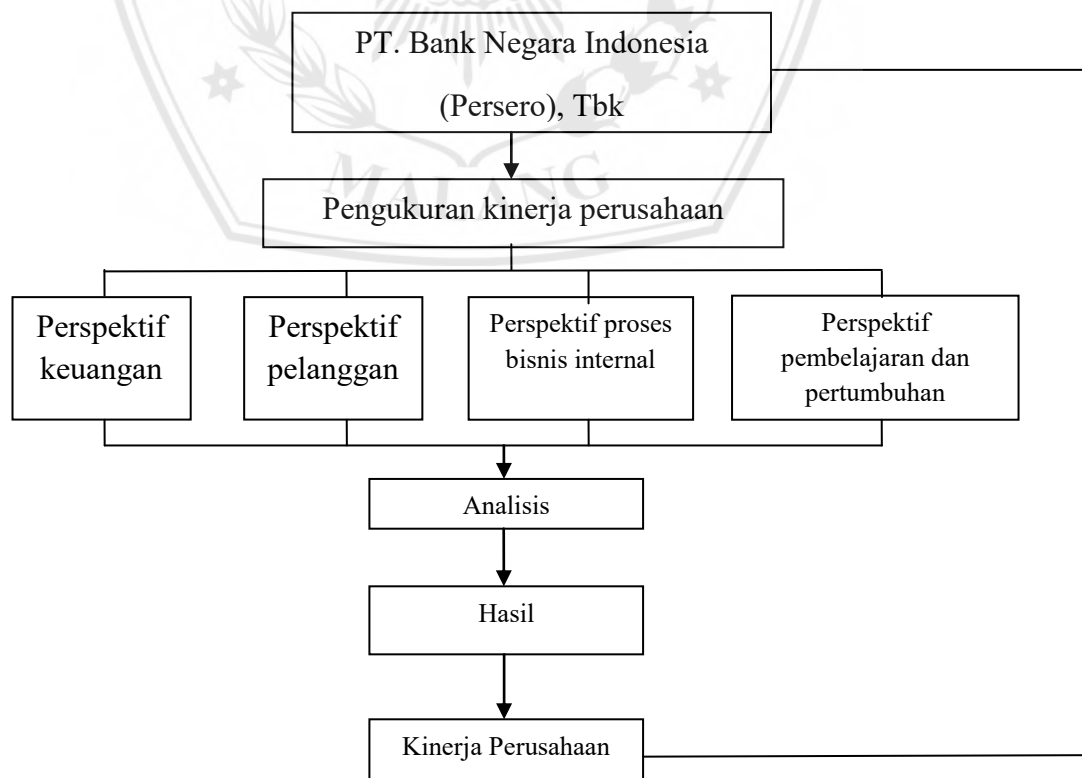
			pertumbuhan menunjukkan kinerja yang lebih baik
--	--	--	---

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas bahwa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* yang dilakukan pada perusahaan memiliki hasil yang berbeda, maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengukuran Kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menilai strategi perusahaan.

2.5 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah diuraikan di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran yang menggambarkan bagaimana hubungan antar variabel yang diteliti sebagai berikut:

Gambar 2.4
Kerangka pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif analisis yaitu dengan mengumpulkan fakta-fakta yang diperoleh pada saat penelitian dan diproses lebih lanjut berdasarkan teori-teori yang ada.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan sumber data historis, data yang digunakan adalah data *time series* dengan menggunakan perbandingan data historis tahun 2012-2016. Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan publikasi BNI periode 5 tahun (2012 – 2016), Annual Report BNI periode 2012-2016, *Company Profile* BNI, literature-literatur, jurnal-jurnal, penelitian terdahulu serta data-data lainnya yang berhubungan dengan topik penelitian.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh sumber data yang diperlukan dalam penelitian adalah teknik dokumentasi yaitu Pengumpulan data dengan jalan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan permasalahan penelitian dan digunakan sebagai dasar analisis serta pemecahan masalah.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Untuk mengetahui konsep atas variabel yang akan diteliti, maka perlu diketahui lebih jelas untuk definisi masing-masing variabel. Variabel yang akan diteliti adalah :

Pengukuran kinerja BNI diproksikan dengan rasio-rasio dalam perspektif *Balanced Scorecard* yang disesuaikan dengan data yang tersedia, yaitu:

1. Perspektif Finansial

a. *Return On Assets* (selanjutnya disebut *ROA*)

Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan bank dalam mengoptimalkan aktiva yang dimiliki untuk memperoleh laba yang diukur dengan membandingkan antara laba sebelum pajak terhadap Total Asset. ROA semakin tinggi semakin baik. ROA dapat dihitung menggunakan sistem analisis keuangan yang mencakup efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam menggunakan asetnya dan mengukur tingkat keuntungan suatu perusahaan. (Syamsudin, 2009).

$$ROA = \frac{\text{Sales}}{\text{Total Aset}} \times \frac{\text{Net Profit}}{\text{Sales}} \times 100\%$$

b. *Net Profit Margin* (selanjutnya disebut *NPM*)

Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam menghasilkan laba, yang diukur dengan rasio perbandingan antara laba bersih setelah pajak terhadap total pendapatan pada satu periode tertentu.

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

c. *Return On Equity* (selanjutnya disebut ROE)

Merupakan rasio untuk mengukur tingkat hasil pengembalian dari modal pemegang saham (modal sendiri) yang diinvestasikan ke perusahaan. Semakin tinggi nilai presentase ROE menunjukkan bahwa kinerja semakin baik, dalam artian bahwa memberikan pengembalian hasil yang menguntungkan bagi pemilik modal yang menginvestasikan modal mereka.

$$ROE = \frac{EAT (Earning After Tax)}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

d. Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)

Merupakan rasio untuk mengukur tingkat efisiensi operasional suatu bank yang diukur dengan membandingkan antara Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional pada periode tertentu. BOPO semakin kecil semakin baik.

$$BOPO = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

e. *Loan to Deposit Ratio* (selanjutnya disebut LDR)

Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan bank dalam membayar kembali kewajiban kepada deposannya serta dapat memenuhi permintaan kredit yang diajukan, diukur dengan membandingkan antara total kredit yang diberikan terhadap total dana pihak ketiga yang dihimpun bank. LDR semakin tinggi semakin baik.

$$LDR = \frac{\text{Total Kredit yang Diberikan}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Menurut Sony Yuwono, dkk (2006), untuk tolak ukur yang digunakan dalam pengukuran penilaian kinerja pelanggan adalah sebagai berikut:

a. *Customer Acquisition*

Untuk mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

$$Customer Acquisition = \frac{\text{Total Nasabah Simpanan Baru}}{\text{Total Nasabah Simpanan}} \times 100\%$$

b. *Customer Retention*

Untuk mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

$$Customer Retention = \frac{\text{Total Nasabah Simpanan}}{\text{Total Nasabah tahun Sebelumnya}} \times 100\%$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Suta & Dwiastuti (2016) tolok ukur yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut:

a. *Administrative Expenses to Total Revenue (AETR)*

Mengukur biaya administrasi yang dikeluarkan suatu bank yang diukur dengan membandingkan dengan total pendapatan yang diterima dalam satu periode tertentu. AETR semakin kecil semakin baik

$$AETR = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

b. *Network Growth Ratio (NGR)*

Mengukur peningkatan jaringan unit kerja suatu bank antara lain berupa kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, Kantor Unit,

fasilitas ATM dalam rangka peningkatan pelayanan kepada para nasabahnya yang diukur dengan membandingkan antara peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja periode tertentu. NGR semakin tinggi semakin baik.

$$NGR = \frac{\text{Delta Unit Kerja}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100\%$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menurut Sony Yuwono, dkk (2006), untuk tolak ukur yang digunakan dalam pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebagai berikut:

a. *Employee Productivity*

Pengukuran untuk mengetahui seberapa besar produktivitas karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan penjualan berupa pendapatan bank.

$$\text{Employee Productivity} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

b. *Employee Trainee to Total Employee (ETTE)*

Mengukur berapa kali seorang karyawan detraining oleh suatu perusahaan pada satu periode tertentu yang diukur dengan membandingkan antara jumlah karyawan yang ditraining terhadap total karyawan.

$$ETTE = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Ditraining}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

3.5 Metode Analisa Data

Metode Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Menganalisa data kinerja dari Bank BNI, Tbk menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan (*finansial*), perspektif pelanggan (*Customer*), Perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setelah pengukuran masing-masing perspektif kinerja dilakukan selanjutnya akan dianalisis pada masing-masing perspektif dengan cara membandingkan hasil pengukuran dari tahun ke tahun.

Table 3.1
Variabel Penelitian

No	Nama Variabel	Pengukuran Variabel
1	A. Perspektif Finansial - <i>Return On Assets (ROA)</i> - Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) - <i>Loan to Deposit Ratio (LDR)</i> - <i>Net Profit Margin (NPM)</i> - <i>Return On Equity (ROE)</i>	$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$ $BOPO = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$ $LDR = \frac{\text{Total Kredit yang Diberikan}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}} \times 100\%$ $NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$ $ROE = \frac{\text{EAT (Earning After Tax)}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$
2	B. Perspektif Pelanggan 1. <i>Customer Acquisition</i> 2. <i>Customer Retention</i>	$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Total Nasabah Simpanan Baru}}{\text{Total Nasabah Simpanan}} \times 100\%$ $\text{Customer Retention} = \frac{\text{Total Nasabah Simpanan}}{\text{Total Nasabah Simpanan tahun Sebelumnya}} \times 100\%$

3	<p>C. Perspektif Proses Bisnis Internal</p> <p>1. <i>Administrative Expens to Total Revenue (AETR)</i></p> <p>2. <i>Network Growth Ratio (NGR)</i></p>	$AETR = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$ $NGR = \frac{\text{Delta Unit Kerja}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100\%$
4	<p>D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</p> <p>1. <i>Employee Productivity</i></p> <p>2. <i>Employee Trainee to Total Employee (ETTE)</i></p>	$\frac{\text{Employee Productivity}}{\text{Total Pendapatan}} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$ $ETTE = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Ditraining}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$

2. Pengukuran kinerja keseluruhan berdasarkan *Balanced Scorecard* dengan cara mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Penentuan skor kinerja menggunakan *rating scale* sebagai berikut:

Tabel 3.2
Rating Scale

Skor/Score	Predikat/Value
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

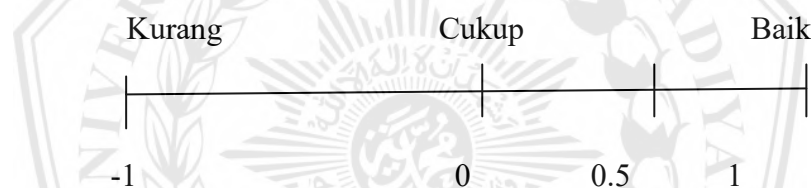
Sumber: Mulyadi (2001)

Langkah selanjutnya adalah menentukan kriteria kinerja “kurang”, “cukup”, dan “baik dengan membuat skala penilaian kinerja *Balanced Scorecard* dari hasil pemberian skor pada masing-masing indikator, yang

dijadikan dasar dalam pemberian skor adalah nilai rata-rata dari setiap indikator kinerja. Jika nilai dibawah rata-rata maka kinerja “kurang”, jika sama dengan atau mendekati nilai rata-rata maka kinerja “cukup” dan jika nilai kinerja di atas rata-rata maka kinerja “baik”.

Kinerja dikatakan “kurang” jika nilainya kurang dari 50% (skor 0), kinerja dikatakan “baik” jika nilainya lebih dari 80% dan diasumsikan 80% sama dengan 0.6%. sisanya adalah daerah “cukup” yaitu antara 0-0.6. berikut adalah gambar skala kinerja perusahaan:

Gambar 3.1
Skala Kinerja

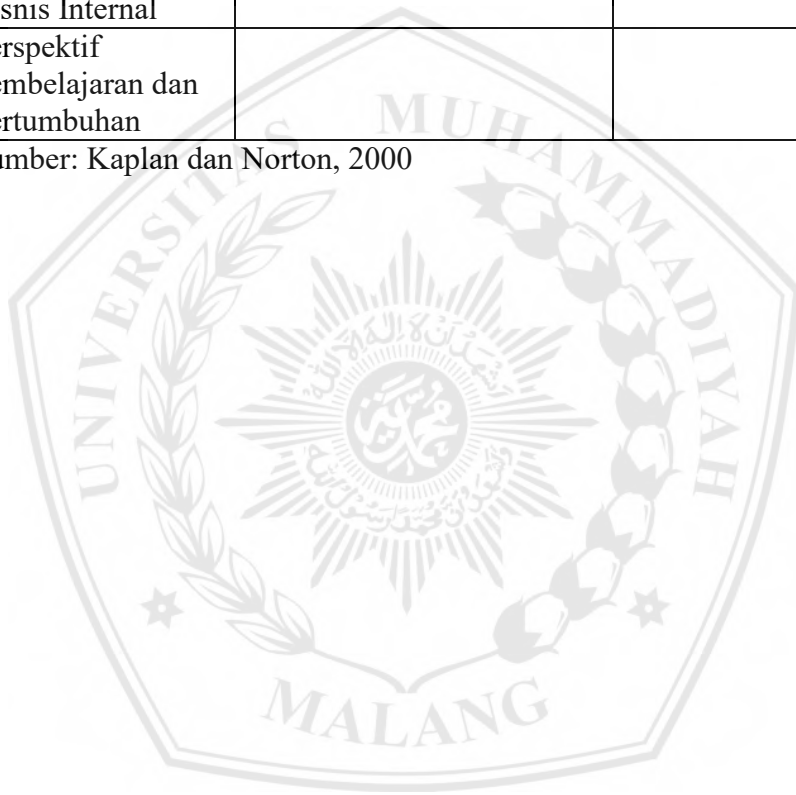


3. Penjabaran pengukuran kinerja ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* untuk menetapkan sasaran strategik, ukuran dan inisiatif strategi berdasarkan masing-masing perspektif dan selanjutnya akan dilakukan penjabaran hubungan sebab akibat antar perspektif *balanced scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih pada masing-masing perspektif *balanced scorecard* harus merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

Tabel 3.3
Model Penjabaran Empat Perspektif BSC

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis	
	<i>Lag Indicator</i> (Hasil)	<i>Lead Indicator</i> (Pemicu Kerja)
Perspektif Keuangan		
Perspektif Pelanggan		
Perspektif Proses Bisnis Internal		
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		

Sumber: Kaplan dan Norton, 2000



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 HASIL PENELITIAN

4.1.1 Gambaran Obyek Penelitian

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (selanjutnya disebut “BNI” atau “Bank”) pada awalnya didirikan di Indonesia sebagai bank sentral dengan nama “Bank Negara Indonesia” berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 tahun 1946 tanggal 5 Juli 1946. Selanjutnya, berdasarkan Undang-Undang No. 17 tahun 1968, BNI ditetapkan menjadi “Bank Negara Indonesia 1946”, dan statusnya menjadi Bank Umum Milik Negara. Selanjutnya, peran BNI sebagai bank yang diberi mandat untuk memperbaiki ekonomi rakyat dan berpartisipasi dalam pembangunan nasional dikukuhkan oleh UU No. 17 tahun 1968 tentang Bank Negara Indonesia 1946.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 1992, tanggal 29 April 1992, telah dilakukan penyesuaian bentuk hukum BNI menjadi perusahaan perseroan terbatas (Persero). Penyesuaian bentuk hukum menjadi Persero, dinyatakan dalam Akta No. 131, tanggal 31 Juli 1992, dibuat di hadapan Muhani Salim, S.H., yang telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 73 tanggal 11 September 1992 Tambahan No. 1A.

BNI merupakan bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Untuk memperkuat struktur keuangan

dan daya saingnya di tengah industri perbankan nasional, BNI melakukan sejumlah aksi korporasi, antara lain proses rekapitalisasi oleh Pemerintah di tahun 1999, divestasi saham Pemerintah di tahun 2007, dan penawaran umum saham terbatas di tahun 2010.

Saat ini, 60% saham-saham BNI dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sedangkan 40% sisanya dimiliki oleh masyarakat, baik individu maupun institusi, domestik dan asing. BNI kini tercatat sebagai bank nasional terbesar ke-4 di Indonesia, dilihat dari total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. Dalam memberikan layanan finansial secara terpadu, BNI didukung oleh jumlah perusahaan anak, yakni Bank BNI Syariah, BNI Multifinance, BNI Securities, BNI Life Insurance, dan BNI Remittance.

BNI menawarkan layanan penyimpanan dana maupun fasilitas pinjaman baik pada segmen korporasi, menengah, maupun kecil. Beberapa produk dan layanan terbaik telah disesuaikan dengan kebutuhan nasabah sejak kecil, remaja, dewasa, hingga pensiun.

BNI menjalankan usaha dan kegiatannya di bidang perbankan sesuai dengan Anggaran Dasar sebagaimana termaktub dalam Akta No. 35, tanggal 17 Maret 2015. Kegiatan utamanya adalah sebagai berikut :

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
2. Memberikan kredit
3. Menerbitkan surat pengakuan utang

4. Membeli, menjual, atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabah (seperti wesel, surat pengakuan utang/kertas dagang lainnya, kertas perbendaharaan Negara, surat jaminan pemerintah, sertifikat Bank Indonesia, obligasi, surat dagang berjangka waktu, dan instrumen surat berharga lainnya).
5. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun kepentingan nasabah.
6. Menempatkan dana pada, meminjamkan dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek, atau sarana lainnya.
7. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga.
8. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga
9. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak
10. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek.
11. Menyediakan pembiayaan dan/atau melakukan kegiatan lain termasuk melakukan kegiatan berdasarkan prinsip syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia.
12. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kartu kredit dan kegiatan wali amanat.
13. Melakukan kegiatan dalam valuta asing.

14. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank atau perusahaan lain di bidang keuangan
15. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit, termasuk kegiatan kegagalan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia.
16. Bertindak sebagai Pendiri Dana Pensiun.
17. Melakukan kegiatan jasa keuangan, *commercial banking, investment banking* lainnya.
18. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan anggaran dasar dan strategi yang dilakukan oleh perusahaan, kegiatan usaha BNI dibagi menjadi beberapa segmen usaha sebagai berikut:

1. Perbankan Bisnis

BNI focus melayani para nasabah di segmen korporasi, menengah dan kecil. Produk pinjaman produktif yang ditawarkan berupa Kredit Modal Kerja (KMK) dan Kredit Investasi (KI). Kredit Investasi merupakan jenis pinjaman produktif yang dapat digunakan untuk pembelian barang-barang modal beserta jasanya yang diperlukan untuk pendirian proyek baru, ekspansi proyek yang sudah ada, modernisasi, rehabilitasi, dan *re-financing*.

BNI juga menyediakan fasilitas Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang dapat diberikan ke calon debitur usaha mikro, kecil, menengah, dan koperasi atau lembaga *linkage* yang telah *feasible* namun belum *bankable*. Kredit lainnya

berupa Kredit kepada Lembaga Keuangan yang diberikan untuk diteruskanpinjamkan kepada *enduser* dalam bentuk aliansi strategis. Selain itu BNI menjadi salah satu bank yang dipercaya untuk menyalurkan kredit program pemerintah. BNI memberikan kredit berdasarkan 10 sektor ekonomi yaitu pertanian, perkebunan dan sarana pertanian, pertambangan, industri pengolahan, listrik, air dan gas, konstruksi, perdagangan, restoran dan hotel, pengangkutan, perdagangan, dan komunikasi, jasa-jasa dunia usaha, jasa-jasa sosial masyarakat, dan lain-lain.

Selain menyediakan fasilitas kredit, BNI juga menyediakan fasilitas simpanan dalam bentuk produk seperti BNI Giro, BNI Deposito, dan BNI Taplus Bisnis. Dalam hal layanan, BNI menyediakan BNI *Cash Management* untuk mengelola transaksi finansial yang cepat sehingga proses bisnis nasabah menjadi lebih efisien.

2. Perbankan Konsumer

BNI fokus kepada nasabah ritel dan atau masyarakat umum. Berbagai macam pilihan produk dan layanan yang lengkap ditawarkan, meliputi kredit konsumer, simpanan nasabah, berbagai jenis jaringan elektronik, beragam pilihan kartu kredit dan kartu debit, layanan BNI Emerald bagi para nasabah *priority banking*, produk non-bank seperti produk *bancassurance* dan produk investasi, serta program pension yang menarik.

Untuk simpanan nasabah, BNI memiliki produk untuk nasabah sejak kecil, remaja, dewasa, hingga pensiun antara lain seperti BNI Taplus Anak, BNI Taplus Muda, BNI Taplus, BNI Taplus Bisnis, BNI Giro, BNI Deposito,

dan BNI Haji, BNI Tapenas. Selain tabungan, BNI juga menawarkan berbagai produk pembiayaan untuk tujuan konsumtif yaitu BNI Griya, BNI Wirausaha, BNI Fleksi, BNI Oto, dan BNI Instan. Seluruh aktivitas transaksi mulai dari transfer hingga pembayaran tagihan dapat dilakukan dengan layanan *e-Banking* yang terdiri dari BNI *internet Banking*, BNI *SMS Banking*, BNI *Phone Banking* dan BNI ATM. Nasabah BNI juga dapat bertransaksi di seluruh ATM yang tergabung di jaringan ATM LINK, ATM Bersama, dan ATM Prima untuk tarik tunai, transfer *online* antar bank dan cek saldo. Untuk layanan perbankan 24 jam, nasabah dilayani BNI Call di 1500046.

3. Perbankan Internasional dan Tresuri

Perbankan Internasional memberikan layanan terlengkap dan menyeluruh bagi nasabah yang berkepentingan dengan perdagangan internasional. Sebagai satu-satunya bank yang dapat beroperasi secara penuh di beberapa negara, BNI didukung oleh 6 (enam) Kantor Cabang Luar Negeri yaitu Singapura, Tokyo, Hong Kong, London, New York, dan Seoul serta satu sub cabang di Osaka.

Beberapa layanan perbankan internasional yang diberikan meliputi bisnis *trade*, *remittance & payment* serta *financial institution*. BNI menghadirkan layanan internasional BNI Smart Trade yang terdiri dari SKBDN (Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri), Impor, Ekspor, Standby LC, *Bill Collecting Financing*, *Outward Documentary Collection* dan *Open Account Financing*. Di samping *trade* dan remitansi, BNI juga aktif dalam aktivitas *Financial Institution* melalui transaksi-transaksi *bank to bank*

financing seperti LC UPAS Financing, *Risk Participation*, *Forfeiting*, dan *Bank Guarantee Under Counter Guarantee*.

Perbankan Tresuri bertujuan untuk meningkatkan jangkauan pemasaran produk tresuri dan mendekatkan layanan tresuri dengan nasabah. Dengan didukung oleh *Treasury Regional Area* di 10 kota besar Indonesia, BNI berharap produkproduk tresuri seperti transaksi surat berharga, transaksi valuta asing, termasuk produk derivative seperti *Today*, *Tom*, *Spot*, *Forex Swap*, *Forex Forward*, *Deposit on Call*, *Money Market Account*, *Cross Currency Swap*, *Interest Rate Swap*, *Plain Vanilla Option*, *Repo Obligasi/Reverse Repo*, *Banknotes Trading* dapat dimanfaatkan oleh nasabah yang ada di kota.

4.1.2 Visi, Misi dan Budaya Organisasi

Visi dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah

“Menjadi Lembaga Keuangan yang Unggul dalam Layanan dan Kinerja”

BNI menjadi lembaga keuangan yang unggul dalam melayani seluruh kebutuhan keuangan nasabah sebagai *lifetime finansial partner*, dengan menyediakan total *finansial solution*. BNI sebagai lembaga keuangan yang unggul dalam kinerja keuangan, sehingga mampu memberikan *values* kepada nasabah, investor, karyawan, komunitas dan industri.

Misi dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah:

1. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama.

2. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
3. Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
4. Meningkatkan kepedulian dan tanggungjawab kepada lingkungan dan komunitas.
5. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk memiliki budaya organisasi yaitu “PRINSIP 46”, meliputi:

1. Profesionalisme, memiliki kompetensi handal dan berkomitmen memberikan hasil terbaik.
2. Integritas, berkomitmen untuk selalu konsisten antara pikiran, perkataan dan perbuatan yang dilandasi oleh kata hati dan kepercayaan pada prinsip-prinsip kebenaran yang hakiki.
3. Orientasi pelanggan, senantiasa mengutamakan kepentingan pelanggan dengan dilandasi sikap saling menghargai dan hubungan yang sinergis.
4. Perbaikan tiada henti, senantiasa mencari peluang dan solusi untuk meningkatkan layanan dan kinerja yang melampaui harapan pelanggan.

4.2 Analisis Hasil Penelitian

1. Perspektif Finansial

Pengukuran dalam perspektif finansial menggunakan tolok ukur rasio sebagai berikut:

Tabel 4.1
Rasio Perspektif keuangan PT. BNI, Tbk

Tahun	ROA (%)	NPM (%)	ROE (%)	BOPO (%)	LDR (%)
2012	2.8	30.68	16.19	71	77.5
2013	2.9	33.05	19.00	67.1	85.3
2014	3.2	34.11	17.75	69.8	87.8
2015	2.3	25.93	11.65	75.5	87.8
2016	2.4	27.63	12.51	73.6	90.4
Rata-rata (%)	2.7	30.28	15.32	71.4	85.00

Sumber: Laporan Keuangan Publikasi BNI diolah

a. Rasio *Return On Assets (ROA)*

Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa kinerja keuangan BNI yang diukur menggunakan rasio *Return On Assets (ROA)* mengalami fluktuasi. Dimana pada tahun 2012 rasio ROA menunjukkan angka sebesar 2.8% dan mengalami kenaikan 0.1% menjadi 2.9% di tahun 2013 yang disebabkan oleh kenaikan laba dari tahun sebelumnya yang diimbangi dengan kenaikan pendapatan yang diterima serta kenaikan dari total asset.

Pada tahun 2014 rasio ROA berada pada angka 3.2%, naik 0.3% dari tahun sebelumnya. Kenaikan ini juga dipicu oleh kenaikan laba yang diterima dan kenaikan pendapatan serta total asset yang ada. Pada tahun 2015 rasio ROA mengalami penurunan sebesar 0.9% dari tahun sebelumnya menjadi 2.3% yang disebabkan oleh penurunan laba yang diterimaperusahaan sehingga profitabilitas yang dihasilkan kurang maksimal, akan tetapi pada tahun 2016 mengalami kenaikan kembali sebesar 0.1% menjadi 2.4% yang dipengaruhi oleh kenaikan laba yang

diterima, hal ini menunjukkan bahwa bank BNI lebih efisien dalam mengelola assetnya dibandingkan tahun sebelumnya.

b. Rasio *Net Profit Margin (NPM)*

Pada Tahun 2012 besaran nilai rasio NPM yang dihasilkan oleh BNI sebesar 30.68%, mengalami kenaikan 2.37% menjadi 33.0% pada tahun 2013, hal ini dipicu oleh kenaikan laba yang diterima serta diimbangi dengan meningkatnya pendapatan. Pada tahun 2014 mengalami kenaikan kembali menjadi 34.11%, hal ini juga dipengaruhi oleh tingkat kenaikan laba serta pendapatan operasional yang diterima perusahaan.

Pada tahun 2015 terjadi penurunan rasio NPM menjadi 25.93% atau turun sebesar 8.18% dari tahun sebelumnya. Penurunan yang terjadi disebabkan karena penurunan laba bersih yang diterima perusahaan yang diimbangi dengan kenaikan pendapatan yang kurang maksimal. Namun, kenaikan besaran rasio NPM kembali terjadi pada tahun 2016 yaitu menjadi 27.63% atau naik sebesar 1.7% dari tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan karena kenaikan kembali laba bersih yang diterima serta kenaikan pendapatan yang lebih baik dibandingkan kenaikan tahun sebelumnya.

c. Rasio *Return On Equity (ROE)*

Rasio *Return On Equity* (ROE) pada bank BNI, Tbk pada tahun 2012 berada pada nilai 16.19%, meningkat pada tahun 2013 menjadi 19% atau naik sebesar 2.81% dari tahun sebelumnya yang disebabkan oleh kenaikan laba yang diterima diimbangi dengan ekuitas perusahaan yang

juga mengalami kenaikan. Pada tahun 2014 besaran nilai ROE mengalami penurunan sebesar 1.25% dari tahun sebelumnya menjadi 17.75%, hal ini disebabkan karena kenaikan laba dan kenaikan pendapatan yang kurang maksimal. Penurunan kembali terjadi pada tahun 2015 menjadi 11.65% yang disebabkan menurunnya laba bersih perusahaan. Pada tahun 2016 besaran rasio ROE mengalami perbaikan menjadi 12%, lebih tinggi 0.35% dibanding tahun sebelumnya, hal ini dipicu oleh kenaikan kembali besaran laba bersih serta kenaikan ekuitas perusahaan.

d. Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)

Besaran nilai rasio BOPO pada tahun 2012 adalah 71% mengalami penurunan pada tahun 2013 menjadi 67.1%, penurunan rasio ini dipicu oleh pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan beban operasionalnya. Kenaikan rasio BOPO terjadi berturut-turut selama tahun 2014, 2015 yaitu masing-masing sebesar 69.8% dan 75.5%. Kenaikan ini dipicu karena tingginya tingkat pencadangan dan biaya dana serta agresifnya pertumbuhan beban bunga yang diimbangi dengan kenaikan pendapatan yang kurang maksimal.

Pada tahun 2016 besaran rasio BOPO menurun kembali atau mengalami perbaikan menjadi 73.6% disebabkan karena meningkatnya pendapatan bunga dan pendapatan operasional lainnya, hal ini menunjukkan kemampuan BNI menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi dengan biaya yang lebih efisien

e. *Loan to Deposit Ratio (LDR)*

Pada tahun 2012 besaran rasio LDR adalah sebesar 77.5% dan mengalami kenaikan pada tahun 2013 sebesar 7.8% menjadi 85.3%, hal ini disebabkan oleh pertumbuhan kredit yang lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan DPK (dana pihak ketiga). Rasio LDR mengalami kenaikan kembali pada tahun 2014 menjadi 87.8% menunjukkan bahwa pertumbuhan besaran kredit yang diberikan masih lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan DPK.

Pada tahun 2015 besaran rasio LDR masih stabil pada 87.8%, hal ini disebabkan karena pertumbuhan yang cukup seimbang antara pinjaman dan DPK yang menunjukkan tingkat likuiditas bank berada pada posisi yang aman. Kenaikan rasio kembali terjadi pada tahun 2016 menjadi 90.4% atau naik 2.6% dibandingkan tahun sebelumnya, kenaikan ini dipicu oleh pertumbuhan penyaluran kredit yang lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan penghimpunan DPK.

2. Perspektif Pelanggan

Tabel 4.2
Rasio pada perspektif pelanggan

Tahun	<i>Customer Acquisition (%)</i>	<i>Customer Retention (%)</i>
2012	14.1	116.4
2013	11.3	112.8
2014	10.1	111.3
2015	3.6	103.7
2016	22.2	128.5
Rata-rata	12.26	114.54

Sumber: Laporan Publikasi BNI diolah

a. Customer Acquisition

Hasil pengukuran *Customer Acquisition* pada bank BNI untuk tahun 2012 sebesar 14.1%, menurun 2.8% pada tahun 2013 menjadi 11.3%, hal ini disebabkan karenan menurunnya jumlah nasabah simpanan baru, pada tahun 2012 jumlah nasabah simpanan baru mencapai 1.857.100 unit rekening, mengalami penurunan menjadi 1.676.900 unit rekening pada tahun 2013. Pada tahun 2014 mengalami penurunan kembali menjadi 10.1%, dapat dilihat dari penurunan kembali jumlah nasabah simpanan baru menjadi 1.673.000 unit rekening.

Tahun 2015 terjadi penurunan drastis sebesar 6.5% dari tahun sebelumnya menjadi 3.6% dengan penurunan total nasabah simpanan baru sebesar 612.675 unit rekening yang diimbangi dengan pertumbuhan DPK yang kurang maksimal. Pada tahun 2016 *Customer Acquisition* naik sebesar 18.6 menjadi 22.2%, besaran total nasabah simpanan baru mencapai 4.877.434 unit rekening yang berpengaruh pada kenaikan Dana Pihak Ketiga.

b. Customer Retention

Pada tahun 2012 besaran nilai *Customer Retention* sebesar 116.4%. Pada tahun 2013 mengalami penurunan sebesar 3.6% menjadi 112.8%, yang disebabkan penurunan jumlah nasabah simpanan baru. Tahun 2014 nilai *Customer Retention* sebesar 111.3% mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, penurunan nilai rasio ini juga disebabkan penurunan pada jumlah nasabah simpanan baru. *Customer Retention* turun

kembali pada tahun 2015 menjadi 103.7%, dikarenakan total nasabah simpanan baru belum mengalami kenaikan yang tidak sebanding dengan kenaikan total nasabah secara keseluruhan.

Pada tahun 2016 nilai *Customer Retention* mengalami kenaikan sebesar 24.8% menjadi 128.5%, hal ini sebagai imbas dari kenaikan jumlah nasabah simpanan baru yang drastis mencapai 4.877.434 unit rekening.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. *Administrative Expense to Total Revenue (AETR)*

Tabel 4.3
Rasio *AETR* (%)

Tahun	Biaya Administrasi (Milyar Rp)	Total Pendapatan (Milyar Rp)	AETR (%)
2012	3.921	23.905	16.4
2013	4.540	28.499	15.9
2014	5.091	33.091	15.4
2015	5.758	35.258	16.3
2016	6.212	41.299	15
Rata-rata	5.104	32.410	15,8

Sumber: Laporan Publikasi BNI diolah

Pada tahun 2012 nilai rasio *AETR* Bank BNI sebesar 16.4%, menurun sebesar 0.5% pada tahun 2013 menjadi 15.9%, hal ini dikarenakan pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan biaya administrasinya, pertumbuhan pendapatan mencapai angka 17.3% sedangkan pertumbuhan biaya administrasi hanya mencapai 13.63%.

Pada tahun 2014 rasio AETR menurun kembali menjadi 15.4% dari tahun sebelumnya, hal ini menunjukkan bahwa BNI masih dapat mengelola biaya administrasinya dimana pertumbuhan pendapatan lebih tinggi dibanding pertumbuhan biaya administrasinya. Kenaikan terjadi pada tahun 2015 sebesar 0.9 menjadi 16.3%, hal ini disebabkan karena kenaikan pertumbuhan pendapatan lebih kecil yang hanya mencapai 6.15% dibandingkan pertumbuhan biaya administrasi mencapai 11.58%. Penurunan kembali terjadi pada tahun 2016 mencapai angka 15%, hal ini ditunjukkan dengan pertumbuhan pendapatan yang mencapai 14.63% dimana pertumbuhan biaya administrasi hanya mencapai 7.31%.

b. Network Growth Ratio(NGR)

Tabel 4.4
Rasio NGR (%)

Tahun	Delta Unit Kerja	Total Unit Kerja	Rasio NGR (%)
2012	2.221	9.817	22.6
2013	3.033	12.850	23.6
2014	2.987	15.837	18.9
2015	1.955	17.792	11
2016	1.144	18.936	6
Rata-rata	2.268	15.046	16.42%

Sumber: Laporan Publikasi BNI diolah

Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel 4.4, Pada tahun 2012 besaran rasio NGR mencapai 22.6%, mengalami kenaikan sebesar 1% pada tahun 2013 menjadi 23.6%, kenaikan ini dipicu oleh penambahan unit kerja yang dilakukan oleh BNI. Pada tahun 2014, 2015, dan 2016 rasio NGR mengalami penurunan berturut-turut menjadi 18.9%, 11% dan 6% pada tahun 2016. Penurunan berturut-turut ini terjadi karena penurunan

penambahan jumlah outlet, dikarenakan manajemen BNI telah melaksanakan penataan unit kerja dalam rangka meningkatkan produktivitas.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. *Employee Productivity* (produktivitas karyawan)

Tabel 4.5
Employee Productivity (Rp)

Tahun	Laba Bersih (Milyar Rp)	Total Karyawan	<i>Employee Productivity</i> (Rp)
2012	7.048	24.861	283.496.239
2013	9.058	26.100	357.049.808
2014	10.829	26.536	408.087.127
2015	9.141	26.875	340.130.233
2016	11.410	28.390	401.902.078

Sumber: Laporan Publikasi BNI diolah

Tingkat produktivitas karyawan BNI pada tahun 2012 sebesar Rp 283.496.239,- mengalami kenaikan pada tahun 2013 menjadi Rp 357.049.808, hal ini sebagai akibat dari kenaikan jumlah karyawan yang menyebabkan kenaikan pada laba bersih perusahaan. Pada Tahun 2013, 2014 tingkat produktivitas karyawan mengalami kenaikan berturut-turut sebesar Rp 347.049.808,- dan Rp 408.087.127,-, hal ini menunjukkan bahwa kenaikan total karyawan pada tahun 2013 dan 2014 berimbas pada kenaikan laba yang diperoleh.

Pada tahun 2015 besaran tingkat produktivitas karyawan menurun menjadi Rp 340.130.233, hal ini disebabkan karena menurunnya nilai Laba bersih yang dihasilkan BNI pada tahun 2015 serta menurunnya tingkat pertumbuhan karyawan dibandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2016

tingkat produktivitas karyawan mengalami kenaikan kembali menjadi Rp 401.902.078,-, hal ini disebabkan karena pertumbuhan total karyawan yang semakin meningkat dan pertumbuhan laba bersih perusahaan.

b. Employee Trainee to Total Employee (ETTE)

Tabel 4.10
ETTE(%)

Tahun	Jumlah Karyawan yang ditraining	Total Karyawan	<i>ETTE (%)</i>
2012	18.269	24.861	73.5
2013	19.945	26.100	76.4
2014	21.810	26.536	86.2
2015	25.840	26.875	96.1
2016	28.311	28.390	99.7
Rata-rata	22.835	26.552	85.58

Sumber: Laporan Publikasi BNI diolah

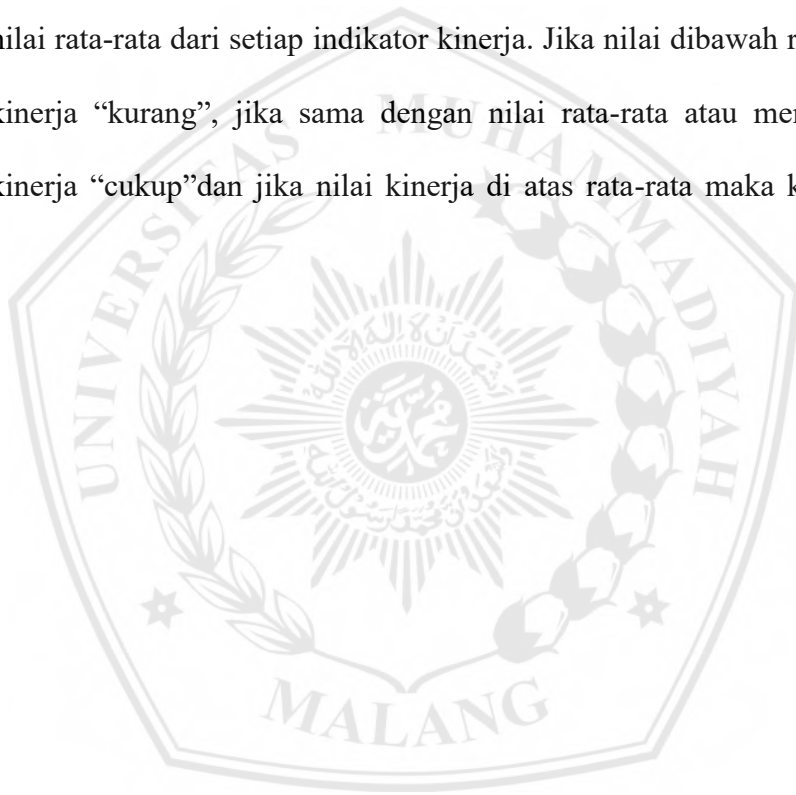
Pada tahun 2012 besaran rasio ETTE adalah 73.5% mengalami kenaikan pada tahun 2013 menjadi 76.4%, hal ini dikarenakan kenaikan dari jumlah karyawan baru sehingga berpengaruh terhadap kenaikan jumlah karyawan yang akan ditraining. Pada tahun 2014 kenaikan rasio ETTE kembali terjadi yang mencapai 86.2%, hal ini dipicu oleh pertumbuhan kenaikan total karyawan yang hanya mencapai 1.64% lebih rendah dibandingkan pertumbuhan tahun sebelumnya sehingga manajemen BNI akan menambah jumlah karyawan yang akan ditraining.

Tahun 2015 besaran rasio ETTE mencapai 96.1%, naik 13.9% dibandingkan tahun sebelumnya. Kenaikan rasio ini dikarenakan pertumbuhan total karyawan yang menurun sehingga berimbas pada kenaikan karyawan yang akan ditraining. Pada tahun 2016 rasio ETTE mencapai sebesar 99.7%, hal ini dikarenakan penambahan total karyawan

pada tahun 2016 yang tinggi dibanding tahun sebelumnya namun jumlah karyawan yang detraining sudah mengalami penurunan.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Tabel berikut ini menunjukkan hasil penelitian keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yang dijadikan dasar dalam pemberian skor adalah nilai rata-rata dari setiap indikator kinerja. Jika nilai dibawah rata-rata maka kinerja “kurang”, jika sama dengan nilai rata-rata atau mendekati maka kinerja “cukup” dan jika nilai kinerja di atas rata-rata maka kinerja “baik”



1. Perspektif Keuangan

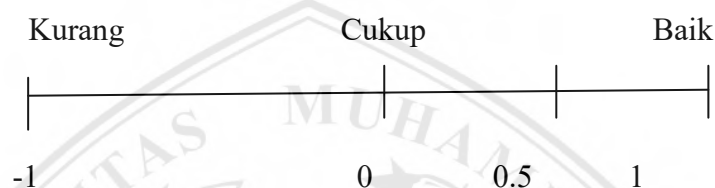
Tabel 4.11
Hasil Penelitian BSC Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan															
Tahun	ROA (%)			NPM (%)			ROE (%)			BOPO (%)			LDR (%)		
	Nilai	Kriteria	Skor	Nilai	Kriteria	Skor	Nilai	Kriteria	Skor	Nilai	Kriteria	Skor	Nilai	Kriteria	Skor
2012	2.8	Baik	1	30.68	Baik	1	16.19	Baik	1	71	Kurang	-1	77.5	Kurang	-1
2013	2.9	Baik	1	33.05	Baik	1	19.00	Baik	1	67.1	Kurang	-1	85.3	Baik	1
2014	3.2	Baik	1	34.11	Baik	1	17.75	Baik	1	69.8	Kurang	-1	87.8	Baik	1
2015	2.3	Kurang	-1	25.93	Kurang	-1	11.65	Kurang	-1	75.5	Baik	1	87.8	Baik	1
2016	2.4	Kurang	-1	27.63	Kurang	-1	12.00	Kurang	-1	73.6	Baik	1	90.4	Baik	1
Rata-rata	2.7	Total skor	1	30.28	Total Skor	1	15.32	Total Skor	1	71.4	Total Skor	-1	85.0	Total Skor	3

Sumber: Laporan Publikasi BNI diolah

Hasil penelitian kinerja dalam perspektif keuangan menunjukkan bahwa ROA mempunyai skor 1, NPM memiliki skor 1, ROE memiliki skor 1, BOPO memiliki skor -1, dan LDR memiliki skor 3. Total bobot skor yang diperoleh pada perspektif keuangan yaitu 5 skor dari total bobot standar, sehingga rata-rata skor adalah $5/5 = 1$

Skala Kinerja



Hasil rata-rata skor yang diperoleh dari perspektif keuangan adalah sebesar 1. Dengan menggunakan skala kinerja berada pada daerah “baik”, karena rata-rata skor yang telah diperoleh sebesar 1 berada diantara 0.5-1. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan dikatakan baik.

Pengukuran kinerja keuangan yang diukur dengan rasio ROA, NPM, ROE, BOPO dan LDR menunjukkan hasil yang baik.

a. *Return On Aset (ROA)*

Pada rasio ROA tahun 2012 besarnya rasio ROA mencapai 2.7% naik pada tahun 2013 menjadi 2.9% hal ini mencerminkan peningkatan efektivitas pengelolaan asset perusahaan. Tingkat profitabilitas BNI kembali membaik yang ditunjukkan dengan kenaikan nilai ROA pada tahun 2014 sebesar 3.2%, besaran rasio ROA yang dihasilkan tersebut sudah sesuai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Meskipun pada tahun

2015 rasio ROA mengalami penurunan menjadi 2.3%, penurunan tersebut seiring dengan penurunan pada laba sebelum pajak BNI.

Profitabilitas BNI pada tahun 2016 memiliki tingkat ROA sebesar 2.4% jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata industri yaitu sebesar 2.2%, hal tersebut karena didukung oleh pencapaian *fee based income* yang tumbuh sebesar 23.1% dibandingkan tahun 2015, dimana kedepannya *fee based income* menjadi salah satu mesin pendorong kinerja bank selain dari pendapatan bersih.

b. Net Profit Margin (NPM)

Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam menghasilkan laba. Pada Tahun 2012 besaran nilai rasio NPM yang dihasilkan oleh BNI sebesar 30.68%, mengalami kenaikan 2.37% menjadi 33.0% pada tahun 2013, pada tahun 2014 mengalami kenaikan kembali menjadi 34.11%, hal ini juga dipengaruhi oleh tingkat kenaikan laba serta pendapatan operasional yang diterima perusahaan.

Pada tahun 2015 terjadi penurunan rasio NPM menjadi 25.93% atau turun sebesar 8.18% dari tahun sebelumnya. Penurunan yang terjadi disebabkan karena penurunan laba bersih yang diterima perusahaan yang dimbangi dengan kenaikan pendapatan yang kurang maksimal. Namun kenaikan besaran rasio NPM kembali terjadi pada tahun 2016 yaitu menjadi 27.63%. Hal ini disebabkan karena kenaikan kembali laba bersih yang diterima serta kenaikan pendapatan, hal ini menunjukkan bahwa bank BNI sudah efisien dalam mengelola biaya menjadi pendapatan.

c. Rasio *Return On Equity* (ROE)

Merupakan rasio untuk mengukur tingkat hasil pengembalian dari modal pemegang saham (modal sendiri) yang diinvestasikan ke perusahaan. Pada tahun 2012 besaran rasio ROE adalah 16.19% meningkat 2.81% menjadi 19% pada tahun 2013 yang disebabkan oleh kenaikan laba yang diterima diimbangi dengan ekuitas perusahaan yang juga mengalami kenaikan.

Pada tahun 2014 besaran nilai ROE mengalami penurunan sebesar 1.25% dari tahun sebelumnya menjadi 17.75%, dan pada tahun 2015 juga turun menjadi 11.65%, hal tersebut disebabkan oleh kenaikan laba dan kenaikan pendapatan yang kurang maksimal. Penurunan tingkat profitabilitas tersebut disebabkan *revenue engine* yang masih kurang optimal dalam menghasilkan pendapatan bunga dan *fee based income* serta dipengaruhi oleh kondisi ekonomi yang kurang menguntungkan sebagaimana yang terjadi pada industri perbankan sehingga kualitas asset BNI menurun.

Perbaikan rasio ROE terjadi pada tahun 2016, dimana besaran ROE meningkat menjadi 12% meskipun peningkatan tidak terlalu besar, hal itu disebabkan karena kenaikan nilai laba bersih pada tahun tersebut dan menunjukkan bahwa pencapaian tingkat efisiensi dan optimalisasi yang dilakukan oleh manajemen dalam menghasilkan pendapatan bunga dan *fee based income* sudah mulai terlihat.

d. Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)

Rasio BOPO merupakan rasio untuk mengukur tingkat efisiensi operasional suatu bank yang diukur dengan membandingkan antara Biaya Operasional terhadap pendapatan operasional pada periode tertentu. Upaya efisiensi yang telah dilakukan oleh manajemen BNI mampu meningkatkan efisiensi operasional yang ditunjukkan dengan menurunnya besaran rasio BOPO pada tahun 2012 sebesar 71%, dimana rasio pada tahun sebelumnya adalah sebesar 72.6%. Pada tahun 2013 rasio BOPO membaik dengan menurunnya nilai rasio yaitu sebesar 67.1%, membaiknya rasio BOPO di tahun 2013 dipengaruhi oleh pertumbuhan pendapatan operasional yang lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan beban operasional dengan tetap menjaga tingkat kesehatan atau kualitas asset yang memadai. Kondisi ini menunjukkan bahwa BNI mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional untuk menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi.

Kenaikan rasio BOPO terjadi pada tahun 2014 sebesar 2.7% dari tahun sebelumnya menjadi 69.8%, hal ini disebabkan karena tingginya tingkat pencadangan dan biaya dana serta agresifnya pertumbuhan beban bunga. Pada tahun 2015 besaran rasio BOPO adalah 75.5%, mengalami kenaikan 5.7% dari tahun sebelumnya. Kenaikan rasio BOPO ini akibat dari langkah antisipatif yang diambil oleh manajemen atas risiko-risiko yang dihadapi dengan pembentukan peningkatan cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN).

Penurunan rasio BOPO kembali terjadi pada tahun 2016 menjadi 73.6%, membaiknya rasio BOPO di tahun 2016 disebabkan oleh meningkatnya pendapatan bunga dan pendapatan operasional lainnya, hal ini menunjukkan kemampuan BNI menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi dengan biaya yang lebih efisien. Turunnya rasio tersebut juga menjadi tolok ukur bagi kondisi perusahaan bahwa kegiatan operasional bank di tahun 2016 sudah berjalan lebih efisien dibandingkan tahun 2015.

e. Rasio Loan to Deposit Ratio (LDR)

Rasio LDR merupakan rasio untuk mengukur kemampuan bank dalam membayar kembali kewajiban kepada deposannya serta dapat memenuhi permintaan kredit yang diajukan. Rasio LDR yang mencerminkan tingkat likuiditas mencapai 77.5% berada dalam kisaran yang ditetapkan Bank Indonesia, dan mengalami peningkatan dibandingkan periode sebelumnya yang sebesar 70.4%, hal ini mencerminkan kuatnya upaya BNI dalam menyalurkan pinjaman yang diberikan.

Kenaikan nilai rasio LDR terjadi pada tahun 2013 sebesar 85.3%. LDR 2013 lebih tinggi dibandingkan periode tahun 2012 yang sebesar 77.5%, hal ini merupakan dampak dari pertumbuhan kredit yang lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan DPK (dana pihak ketiga). Berkaitan dengan hal tersebut, upaya-upaya untuk menjaga keseimbangan antara tingkat DPK dan penyalurannya perlu lebih diperhatikan sehingga tingkat likuiditas dapat tetap dijaga pada level yang sehat dan ideal.

Pada tahun 2014 besaran rasio mengalami kenaikan kembali menjadi 87.8%, peningkatan LDR tersebut sesuai dengan strategi manajemen dalam hal mengelola asset produktif untuk menghasilkan imbal hasil yang lebih tinggi. Selain itu juga sesuai dengan peraturan Bank Indonesia dimana penetapan LDR di kisaran 78%-92%. Pada tahun 2015 rasio LDR relative stabil diangka 87.8%, hal ini disebabkan karena pertumbuhan yang cukup seimbang antara pinjaman dan DPK yang menunjukkan tingkat likuiditas bank berada pada posisi yang aman.

Pertumbuhan penyaluran kredit yang lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan penghimpunan DPK, membawa konsekuensi LDR menjadi 90.4% pada tahun 2016. Tingkat likuiditas yang dicerminkan oleh LDR tersebut berada dalam kisaran yang ditetapkan oleh regulator, dan menunjukkan bahwa tingkat likuiditas dapat dikelola dengan baik dan dijaga pada level yang sehat

2. Perspektif Pelanggan

Tabel 4.12
Hasil Penelitian BSC Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan						
Tahun	<i>Customer Acquisition (%)</i>			<i>Customer Retention (%)</i>		
	Nilai	Kriteria	Skor	Nilai	Kriteria	Skor
2012	14.1	Baik	1	116.4	Baik	1
2013	11.3	Kurang	-1	112.8	Kurang	-1
2014	10.1	Kurang	-1	111.3	Kurang	-1
2015	3.6	Kurang	-1	103.7	Kurang	-1
2016	22.2	Baik	1	128.5	Baik	1
Rata-rata	12.26	Total Skor	-1	114.54	Total Skor	-1

Sumber: Laporan Publikasi BNI diolah

Hasil penelitian Perspektif pelanggan yang diukur dengan *Customer Acquisition* memperoleh skor -1, *Customer Retention* juga memperoleh skor -1. Total bobot skor yang diperoleh pada perspektif pelanggan adalah -2 dari total bobot standar, sehingga rata-rata skor adalah $-2/2 = -1$. Pada perspektif pelanggan besaran rata-rata skor diperoleh angka -1, jika dilihat dari skala kinerja angka -1 berada pada kriteria kinerja yang kurang baik.

Hasil pengukuran akuisisi pelanggan BNI pada tahun 2012 sebesar 14.1%. Penurunan terjadi berturut-turut pada tahun 2013, 2014 dan 2015 dengan besaran masing-masing 11.3%, 10.1% dan 3.6%. Penurunan nilai *customer acquisition* dikarenakan menurunnya jumlah nasabah simpanan baru, pada tahun 2012 jumlah nasabah simpanan baru mencapai 1.857.100 unit rekening, mengalami penurunan menjadi 1.676.900 unit rekening pada tahun 2013, pada tahun 2014 menurun kembali menjadi 1.673.000 unit rekening, penurunan terjadi juga pada tahun 2015 dengan total nasabah simpanan baru sebesar 612.675 unit rekening. Pada tahun 2016 besaran rasio *customer acquisition* mengalami kenaikan yang mengembirakan bagi manajemen BNI, besaran total nasabah simpanan baru mencapai 4.877.434.

Pengukuran retensi pelanggan bertujuan untuk mengetahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Pada tahun 2012 besaran nilai *Customer Retention* sebesar 116.4%. Penurunan rasio *Customer Retention* yang terjadi selama tahun

2013 sampai dengan 2015 dirasa kinerja BNI dalam mempertahankan nasabah simpanannya dikatakan cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari kenaikan jumlah dana pihak ketiga yang mengalami kenaikan terus menerus dari tahun ke tahun.

Pada tahun 2016 nilai *Customer Retention* mengalami kenaikan sebesar 24.8% menjadi 128.5%, hal ini menunjukkan bahwa BNI mampu menghadapi persaingan dunia perbankan dalam mengumpulkan dana masyarakat melalui peningkatan fitur produk dan tingkat suku bunga yang kompetitif.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 4.13
Hasil Penelitian BSC Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal						
Tahun	AETR (%)			NGR (%)		
	Nilai	Kriteria	Skor	Nilai	Kriteria	Skor
2012	16.4	Baik	1	22.6	Baik	1
2013	15.9	Cukup	0	23.6	Baik	1
2014	15.4	Kurang	-1	18.9	Baik	1
2015	16.3	Baik	1	11.0	Kurang	-1
2016	15.0	Kurang	-1	6.00	Kurang	-1
Rata-rata	15.8	Total Skor	0	16.4	Total Skor	1

Sumber: Laporan Publikasi BNI diolah

Pada Perspektif Proses Bisnis Internal yang diukur dengan rasio AETR memperoleh skor 0, dan rasio NGR memperoleh skor 1. total bobot skor yang diperoleh adalah total dari bobot standar, sehingga rata-rata skor adalah $1/2 = 0.5$

Hasil rata-rata skor perspektif Proses bisnis internal adalah sebesar 0.5. jika dilihat dari skala kinerja berada diantara rentang 0-0.5 yang

artinya kinerja yang diukur dengan *Balanced Scorecard* dikatakan cukup baik.

Pengukuran rasio *Administrative Expense to Total Revenue (AETR)* bertujuan untuk mengetahui besaran biaya administrasi yang dikeluarkan oleh bank pada periode tertentu dalam menghasilkan pendapatan. Hasil pengukuran rasio AETR mengalami fluktuasi. Nilai AETR pada tahun 2012 sebesar 16.4% dan mengalami penurunan selama dua tahun berturut-turut yaitu 15.9% pada tahun 2013 dan 15.4% pada tahun 2014. Penurunan ini terjadi karena bank BNI telah menunjukkan perbaikan dalam mengelola biaya administrasinya, kenaikan biaya administrasi dikompensasi dengan pertumbuhan kenaikan pendapatan yang lebih tinggi sampai dengan tahun 2014.

Pada tahun 2015 kenaikan nilai rasio AETR menjadi 16.3% menunjukkan bahwa kondisi perekonomian pada tahun 2015 dirasa kurang menguntungkan bagi BNI, besaran kenaikan biaya administrasi pada tahun 2015 cukup tinggi dibandingkan kenaikan tahun sebelumnya yang diimbangi dengan prosentase kenaikan pendapatan BNI yang menurun dibandingkan prosentase kenaikan tahun sebelumnya. Penurunan rasio AETR terjadi pada tahun 2016 dimana besaran rasio AETR adalah 15%, hal ini menunjukkan bahwa kegiatan operasi yang diukur dengan rasio AETR sudah berjalan lebih efisien dibandingkan tahun 2015. Hal ini dikarenakan kenaikan Biaya administrasi yang lebih kecil dari kenaikan

tahun sebelumnya yang dikompensasikan dengan kenaikan pendapatan Bank yang lebih besar dibandingkan tahun sebelumnya.

Rasio NGR digunakan untuk mengukur peningkatan jaringan unit kerja suatu bank antara lain berupa kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, Kantor Unit, fasilitas ATM dalam rangka peningkatan pelayanan kepada para nasabahnya yang diukur dengan membandingkan antara peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja periode tertentu. Pada tahun 2012 besaran rasio NGR mencapai 22.6%, mengalami kenaikan sebesar 1% pada tahun 2013 menjadi 23.6%, kenaikan ini dipicu oleh penambahan unit kerja yang dilakukan oleh BNI.

Pada tahun 2014, 2015, dan 2016 rasio NGR mengalami penurunan berturut-turut, meskipun terjadi penurunan nilai rasio NGR dari tahun ke tahun tetapi jika dilihat dari total unit kerja terus mengalami kenaikan. Hal ini dikarenakan manajemen BNI telah melaksanakan penataan unit kerja dalam rangka meningkatkan produktivitas dan peningkatan *span of control* dengan melaksanakan penambahan outlet, peningkatan status outlet, relokasi outlet dan penambahan kantor fungsional serta ekspansi anjungan tunai Mandiri (ATM) dan EDC. Adapun tujuan dari penataan unit kerja tersebut adalah sebagai upaya penyediaan solusi keuangan terintegrasi berupa *cross selling* produk termasuk produk perusahaan anak dan peningkatan produktivitas pegawai dapat lebih mudah tercapai.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 4.14
Hasil Penelitian BSC Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Tahun	<i>Produktivitas Karyawan (Rp)</i>			<i>ETTE (%)</i>		
	Nilai	Kriteria	Skor	Nilai	Kriteria	Skor
2012	283.496.239	Kurang	-1	73.5	Kurang	-1
2013	357.049.808	Baik	1	76.4	Kurang	-1
2014	408.087.127	Baik	1	86.2	Baik	1
2015	340.130.233	Kurang	-1	96.1	Baik	1
2016	401.902.078	Baik	1	99.7	Baik	1
Rata-rata	356.133.097	Total Skor	1	85.58	Total Skor	1

Sumber: Laporan Publikasi BNI diolah

Rasio produktivitas karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan produktivitas karyawan memperoleh skor 1, pada rasio ETTE juga memperoleh skor 1. Rata-rata skor yang diperoleh adalah $2/2=1$. Angka 1 pada skala kinerja menunjukkan kinerja yang baik.

Pengukuran tingkat produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi keuntungan yang dihasilkan masing-masing karyawan terhadap perusahaan dalam periode tertentu. Pada Tahun 2012, 2013, dan 2014 tingkat produktivitas karyawan mengalami kenaikan hal ini menunjukkan bahwa kenaikan total karyawan berimbas pada kenaikan laba yang diperoleh. Pada tahun 2015 besaran tingkat produktivitas karyawan menurun dikarenakan adanya pembentukan tambahan pencadangan untuk mengatasi dan mengantisipasi penurunan kualitas asset BNI. Pada tahun 2016 tingkat produktivitas karyawan mengalami kenaikan kembali menjadi Rp 401.902078, hal ini

menunjukkan bahwa upaya pengelolaan SDM yang dilakukan oleh pihak manajemen terhadap kualitas SDM berpengaruh terhadap loyalitas dan produktivitas karyawan sehingga berpengaruh terhadap kenaikan Laba Perusahaan.

Rasio ETTE digunakan untuk mengukur berapa kali seorang karyawan ditraining oleh suatu perusahaan pada satu periode tertentu yang diukur dengan membandingkan antara jumlah karyawan yang ditraining terhadap total karyawan. Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa perhitungan rasio ETTE BNI mengalami kenaikan dari tahun ke tahun pengamatan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja BNI yang diukur dengan rasio ETTE sudah baik. Proses yang berkelanjutan yang akan dilakukan oleh manajemen BNI melalui pelatihan akan terus dikembangkan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawannya dalam rangka membentuk *sales* BNI yang *highly skilled, knowledgeable*, dan memiliki *positive attitude* sehingga berpengaruh terhadap laba perusahaan.

4.4 Penjabaran Sasaran Strategik dan Ukuran Strategik Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*

Tabel 4.16
Balanced Scorecard Bank BNI

Sasaran Strategik	Ukuran strategik	
	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pendorong (Lead Indicator)
Perspektif Keuangan - Peningkatan pendapatan - Penurunan biaya	- ROA - NPM - ROE - BOPO - LDR	- <i>Revenue mix</i> - efektivitas dan efisiensi biaya operasional
Perspektif Pelanggan - Peningkatan Kepuasan nasabah - Peningkatan jumlah Nasabah	- <i>Customer Acquisition</i> - <i>Customer Retention</i>	- Pertumbuhan Nasabah baru - Pemberian layanan prima kepada nasabah - Pertumbuhan jumlah rekening baru
Perspektif Proses Bisnis Internal - Peningkatan mutu pelayanan - efisiensi proses operasi	- AETR - NGR	- Peningkatan jumlah Unit Kerja - <i>Service quality</i>
Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan - Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan - Peningkatan produktivitas karyawan	- <i>Employee Productivity</i> - ETTE	- Frekuensi pelatihan - Karyawan yang mengikuti pelatihan

Berdasarkan hasil dari analisis *Balanced Scorecard* dapat dilihat dari sasaran strategik dari masing-masing perspektif.

1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan sasaran strategik peningkatan pendapatan, ukuran hasil yang ingin dicapai adalah perbaikan rasio ROA, ROE, NPM dan LDR, indikator pendorong dari sasaran strategik ini adalah adanya *revenue mix* dengan melihat pendapatan dari berbagai

sumber pendapatan seperti kenaikan *fee based income* dan pendapatan bunga. Pada sasaran strategik penurunan biaya ukuran hasil yang ingin dicapai adalah menurunnya nilai rasio BOPO, penurunan rasio ini dapat dilihat dari efektifitas dan efisiensi penggunaan biaya operasional.

2. Perspektif Pelanggan

Sasaran strategik yang ingin dicapai pada perspektif pelanggan adalah Peningkatan kepuasan nasabah dan peningkatan jumlah nasabah. Indikator pendorong kinerja meliputi pertumbuhan nasabah baru, pemberian layanan prima kepada nasabah dan pertumbuhan jumlah rekening baru. Indikator hasil diukur menggunakan rasio *customer acquisition* dan *customer retention*.

Hasil pengukuran akuisisi pelanggan BNI pada tahun 2012 sebesar 14.1%. Penurunan terjadi berturut-turut pada tahun 2013, 2014 dan 2015 dengan besaran masing-masing 11.3%, 10.1% dan 3.6%. Penurunan nilai *customer acquisition* dikarenakan menurunnya jumlah nasabah simpanan baru, pada tahun 2012 jumlah nasabah simpanan baru mencapai 1.857.100 unit rekening, mengalami penurunan menjadi 1.676.900 unit rekening pada tahun 2013, pada tahun 2014 menurun kembali menjadi 1.673.000 unit rekening, penurunan terjadi juga pada tahun 2015 dengan total nasabah simpanan baru sebesar 612.675 unit rekening.

Pada tahun 2016 besaran rasio *customer acquisition* mengalami kenaikan yang menggembirakan bagi manajemen BNI, besaran total nasabah simpanan baru mencapai 4.877.434. Nilai rasio *customer*

acquitition yang diperoleh mencapai 22.2%. Kenaikan jumlah nasabah simpanan baru pada tahun 2016 diperoleh dari program akuisisi melalui kerjasama *payroll* dengan perusahaan/institusi terutama yang telah menjadi nasabah/debitur BNI sektor bisnis Banking (korporasi, komersial dan ritel) serta berbagai macam kerjasama yang dibuat dengan pemerintah/kementerian. Pertumbuhan jumlah rekening ini didukung pula dari pelaksanaan program pemerintah tahun 2016 dengan beberapa Kementerian dan Lembaga pemerintah seperti program Bantuan Sosial non tunai, PIP (Program Indonesia Pintar) dan program Simpanan Pelajar.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran strategis yang ingin dicapai pada perspektif ini adalah peningkatan mutu pelayanan dan efisiensi proses operasi. Indikator ukuran pendorong yang digunakan adalah peningkatan jumlah unit kerja dan kualitas pelayanan. Untuk indikator hasil diukur dengan menggunakan rasio AETR dan NGR.

Dari hasil perhitungan rasio AETR menunjukkan hasil yang cukup baik meskipun mengalami fluktuasi, hal ini menunjukkan bahwa proses operasi bank sudah baik yang ditunjukkan dengan pemberian pelayanan yang baik dan dapat mengendalikan biaya administrasi. Pada rasio NGR hasil akhir yang dicapai mengalami penurunan dari tahun ke tahun, tetapi jika dilihat dari total unit kerja terus mengalami kenaikan. Hal ini adalah sebagai upaya dari pihak manajemen BNI dalam rangka meningkatkan produktivitas karyawan dan efisiensi. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa kinerja pada perspektif proses bisnis internal dinilai cukup baik.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sasaran strategik yang ingin dicapai adalah peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan serta peningkatan produktivitas karyawan. Indikator ukuran pendorong kinerja menggunakan frekuensi pelatihan dan banyaknya karyawan yang mengikuti pelatihan. Sedangkan ukuran hasil dihitung menggunakan rasio *Employee Productivity* dan rasio ETTE.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur melalui produktivitas karyawan. Pada Tahun 2012, 2013, dan 2014 tingkat produktivitas karyawan mengalami kenaikan. Hal ini menunjukkan bahwa kenaikan total karyawan berimbang pada kenaikan laba yang diperoleh. Pada tahun 2015 besaran tingkat produktivitas karyawan menurun dikarenakan adanya pembentukan tambahan pencadangan untuk mengatasi dan mengantisipasi penurunan kualitas aset BNI. Pada tahun 2016 tingkat produktivitas karyawan mengalami kenaikan kembali menjadi Rp 401.902078, hal ini menunjukkan bahwa upaya pengelolaan SDM yang dilakukan oleh pihak manajemen terhadap kualitas SDM berpengaruh terhadap loyalitas dan produktivitas karyawan.

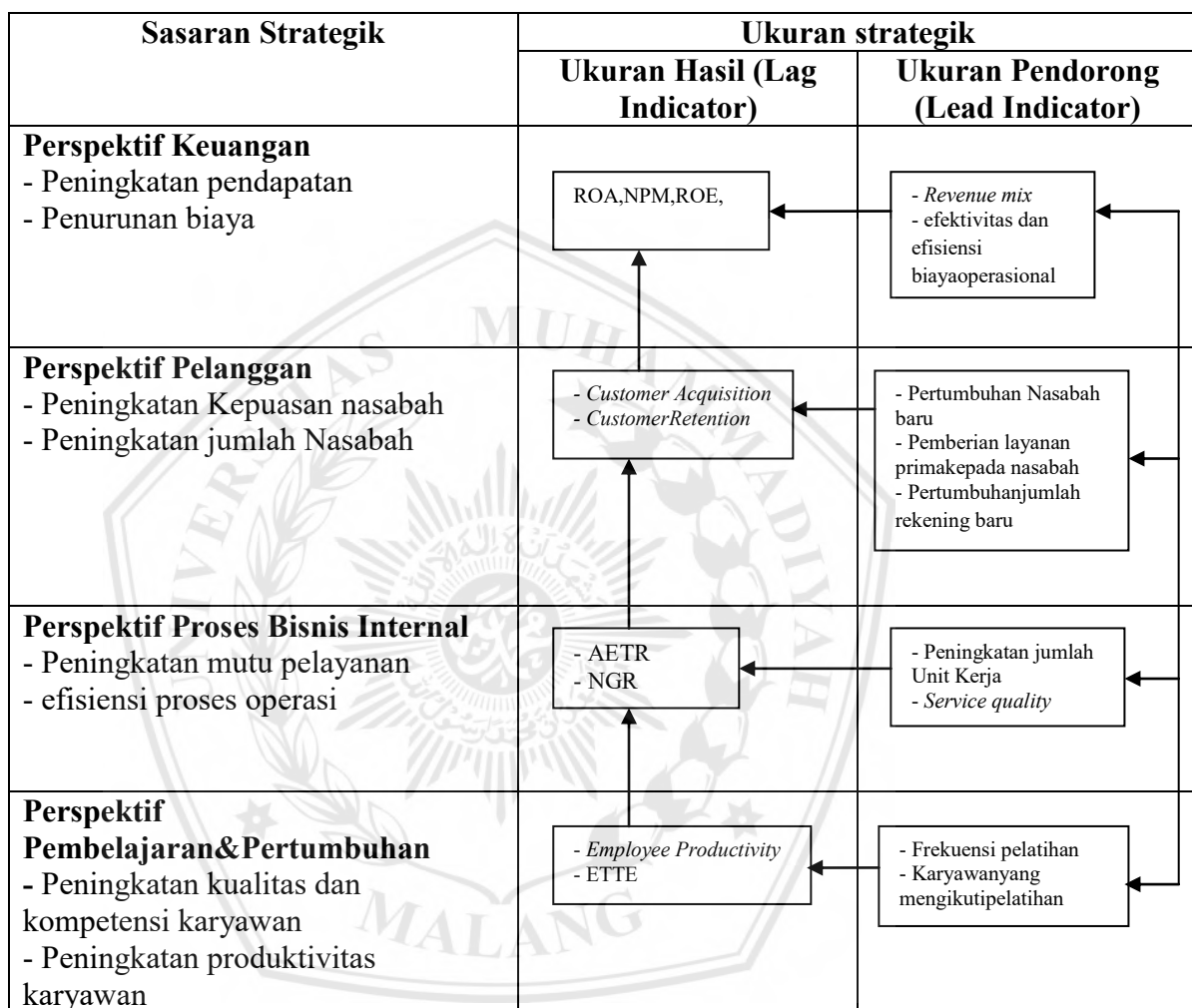
Perhitungan rasio ETTE BNI mengalami kenaikan dari tahun ke tahun pengamatan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja BNI yang diukur dengan rasio ETTE sudah baik. Proses yang berkelanjutan yang

akan dilakukan oleh manajemen BNI melalui pelatihan akan terus dikembangkan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawannya dalam rangka membentuk *sales* BNI yang *highly skilled*, *knowledgeable*, dan memiliki *positive attitude* sehingga berpengaruh terhadap laba perusahaan.



4.5 Analisis Hubungan Sebab Akibat Perspektif Balanced Scorecard

Tabel 4.16
Hubungan sebab akibat *Balanced Scorecard* Bank BNI



Hasil analisis hubungan sebab akibat dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* memiliki hubungan yang saling berkaitan antara perspektif satu dengan perspektif yang lain. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sasaran strategik yang ingin dicapai adalah peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan dan peningkatan produktivitas karyawan yang dilihat dari nilai *employee productivity* dan rasio karyawan dalam mengikuti pelatihan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan berpengaruh pada perspektif proses bisnis internal, hal ini dapat dilihat dari frekuensi pelatihan dan karyawan yang mengikuti pelatihan akan berakibat pada servis quality yang akan diberikan oleh karyawan kepada nasabahnya, sehingga sasaran strategik dari perspektif proses bisnis internal yang meliputi peningkatan mutu pelayann dan efisiensi proses operasi dapat tercapai.

Dari hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal melalui peningkatan mutu pelayanan akan berpengaruh pada peningkatan kepuasan nasabah dan peningkatan jumlah nasabah sehingga pada perspektif pelanggan dapat meningkatkan jumlah pelanggan baru dan pertumbuhan jumlah rekening baru.

Penilaian kinerja dari ketiga perspektif non finansial tersebut pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif finansial. Sasaran strategik dari perspektif keuangan adalah peningkatan pendapatan dan penurunan biaya sehingga dengan adanya pertumbuhan jumlah rekening baru, pertumbuhan nasabah baru dan kemampuan untuk memperthankan nasabah lama. Hal ini akan berakibat pada kenaikan pendapatan perusahaan melalui *revenue mix*. Pemberian layanan prima kepada nasabah akan berpengaruh pada efektifitas dan efisiensi biaya sehingga biaya-biaya operasional perusahaan dapat diturunkan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis kinerja PT. BNI, Tbk dengan menggunakan perspektif *Balanced Scorecard* maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis Kinerja perspektif keuangan BNI menunjukkan kinerja yang baik.

Hal tersebut dapat dilihat dari perhitungan rasio keuangan yang diukur dengan rasio ROA, NPM, ROE, BOPO dan LDR meskipun mengalami fluktuasi namun kondisi membaik pada akhir tahun pengamatan. Hasil rata-rata skor yang diperoleh dari perspektif keuangan adalah sebesar 1. Dengan menggunakan skala kinerja berada pada daerah “baik”, karena rata-rata skor yang telah diperoleh sebesar 1 berada diantara 0.5-1. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan dikatakan baik.

2. Analisis Kinerja perspektif pelanggan yang diukur dengan *customer acquitition* dan *Customer Retention* dinilai kurang baik, Pada perspektif pelanggan besaran rata-rata skor diperoleh angka -1, jika dilihat dari skala kinerja angka -1 berada pada kriteria kinerja yang kurang baik. penurunan jumlah nasabah simpanan baru menurun berturut-turut pada tahun 2012 jumlah nasabah simpanan baru mencapai 1.857.100 unit rekening, mengalami penurunan menjadi 1.676.900 unit rekening pada tahun 2013, pada tahun 2014 menurun kembali menjadi 1.673.000 unit

rekening, penurunan terjadi juga pada tahun 2015 dengan total nasabah simpanan baru sebesar 612.675 unit rekening.

3. Analisis Kinerja perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan rasio AETR dan NGR menunjukkan hasil yang cukup baik meskipun dari perhitungan rasio mengalami fluktuasi. Hal ini dapat ditunjukkan dengan hasil akhir dari rasio AETR pada akhir tahun pengamatan mengalami penurunan sehingga dapat disimpulkan bahwa BNI sudah memberikan pelayanan yang baik kepada nasabahnya, serta rasio NGR yang mengalami penurunan dari tahun ke tahun namun dari total unit kerja mengalami kenaikan. tetapi jika dilihat dari peningkatan pertumbuhan unit kerja dari tahun sebelumnya mengalami penurunan. Hasil rata-rata skor perspektif Proses bisnis internal adalah sebesar 0.5. jika dilihat dari skala kinerja berada diantara rentang 0-0.5 yang artinya kinerja yang diukur dengan *Balanced Scorecard* dikatakan cukup baik.
4. Analisis Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur menggunakan produktivitas karyawan dan tingkat pelatihan karyawan menunjukkan hasil yang baik. Dari hasil pengukuran produktivitas karyawan menunjukkan peningkatan produktivitas karyawan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, meskipun sempat menurun pada tahun 2015 namun pada akhir tahun pengamatan mengalami kenaikan kembali. rasio tingkat pelatihan karyawan BNI terus mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, menunjukkan bahwa proses pelatihan yang dilakukan oleh manajemen BNI dapat meningkatkan produktivitas karyawannya. Rata-rata

skor yang diperoleh adalah $2/2 = -1$. Angka 1 pada skala kinerja menunjukkan kinerja yang baik.

5. Dari Hasil analisis hubungan sebab akibat dari keempat perspektif Balanced Scorecard memiliki hubungan yang saling berkaitan antara perspektif satu dengan perspektif yang lain, Penilaian kinerja dari ketiga perspektif non finansial pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif finansial

5.2 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan dari penelitian ini adalah:

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini hanya menggunakan data sekunder berupa laporan keuangan publikasi BNI periode 5 tahun (2012 – 2016), Annual Report BNI periode 2012-2016, *Company Profile* BNI, literature-literatur, jurnal-jurnal, penelitian terdahulu serta data-data lainnya yang berhubungan dengan topik penelitian.
2. Dimensi-dimensi pada masing-masing perspektif kurang kompleks hanya beberapa indikator pengukuran ,rasio yang digunakan dikarenakan menyesuaikan dengan data yang tersedia.
3. Tidak digunakannya data primer dalam penelitian ini seperti penggunaan kuesioner dalam pengukuran perspektif pelanggan dan proses bisnis internal.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, adapun saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Dari hasil analisis pengukuran kinerja BNI menggunakan *Balanced Scorecard* sudah menunjukkan hasil yang baik, namun pihak manajemen BNI dapat lebih meningkatkan kinerjanya lebih lagi sehingga dapat bersaing dalam dunia perbankan, sehingga dapat meningkatkan predikat perbankan di Indonesia.
2. Bagi penelitian selanjutnya dari adanya keterbatasan penelitian ini dapat dijadikan bahan perbaikan untuk penelitian selanjutnya terutama penelitian menggunakan *Balanced Scorecard* dalam dunia perbankan, dengan menambah variabel-variabel internal dan eksternal lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Najjar, Sabah, Kalaf, Khawla. 2012. *Designing a Balance Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study*. International Journal of Business Administration Vol. 3 No. 4 July 2012
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Etim, R.S dan Agara, IG. 2011. *The Balance Scorecard: The New Performance Management Paradigm For Nigerian Firms*. International Journal of Economic Research Investment. Vol. 2 No. 3 Dec
- Gaspersz, V. 2005. *Sistem manajemen kinerja terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Hansen dan Mowen. 2004. *Management Accounting*. Jakarta: Salemba Empat
- Himawan, Agung Ferdinandus dan Juarsah. 2005. *Balance Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (Studi Kasus PT. Makro Indonesia Cabang Pasar Rebo, Jakarta)*. ESENSI vol. 8 No. 1/2005
- Junaidi. 2008. *Kontribusi Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Tesis. Jakarta: Magister Manajemen Sistem Informasi Akuntansi Universitas Bina Nusantara.
- Kaplan, Robert S dan Norton. 1996. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Malina, Mary A. dan Frank H. Selto; 2001, *Communicating and Controlling Strategy : An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*, JMAR, Vol. 13.
- Mardiasmo. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mindrarti, Koes P. 2012. *Analisis Metode Balance Scorecard Sebagai Strategi dalam Pengukuran kinerja Rumah Sakit Anak dan Bunda (RSAB) "Annisa" di Cikarang Kab. Bekasi*. Jurnal Ekono Insentif Kopwil 4, Vol. 6 No. 2 Oktober 2012
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia Cetakan Kedua

- Mulyadi dan Johny Setyawan.2002.*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen:Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi.2001.*Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja laporan Keuangan Perusahaan*, Cetakan Pertama. Jakarta : Salemba Empat
- Peraturan Bank Indonesia NOMOR: 10/ 1/PBI/2004 Pasal 1 ayat 4 *Tentang Ketentuan Umum Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum*.
- Peraturan Bank Indonesia NOMOR: 13/1/PBI/2011 Pasal 2 ayat 1. *Tentang Ketentuan Umum Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum*.
- Rompho, Nopadol Dr. 2011.*Why the Balance Scorecard Fails in SMEs: A Case Study*. International Jounal of Business and Management Vol.6 No.11 November 2011
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Bandung: PT Refika Aditama Cetakan Kelima
- Sukma, Pramesti Nyoman dan Krisnadewi, Ayu Komang.2013.*Penilaian Kinerja BerbasisBalance Scorecard Pada Bank Utama*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 5.2 (2013): 497-515
- Suseno dan Abdullah. 2004. *Kebijakan Perbankan Dalam Bank Indonesia: Bank Sentral Republik Indonesia sebuah Pengantar*. Direktorat Pendidikan & Studi Kebanksentralan Bank Indonesia.
- Suta,Purwanta,I Wayan dan Dwiastuti, Sri Asti, GA Ayu.2016.*Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Bali*. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan. Vol.12 No.01
- Tandiotong, Mathius,dan kawan. 2011. *Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode Balance Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Jurnal Riset Akuntansi. Vol. III No. 2 Oktober 2011
- Yosa, Hendri. 2004. *Analisis Penilaian Kinerja Usaha PT.Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Sebelum dan Sedudah Tahun 1998 Yang Diukur Dengan Perspektif Balanced Scorecard*. Tesis. Semarang: Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Yuwono, Sony. Sukarno, Edy. Ichsan, Muhammad. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi*, Cetakan Kelima. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

www.detikfinance.com

www.idx.co.id

